

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Оптимизация ассортимента продукции оптового предприятия

УДК 398.33: 339.33

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3A11	Мандыш Анна Геннадьевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Калмыкова Екатерина Юрьевна	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н., доцент		

Томск - 2016г.

**Запланированные результаты обучения по программе ООП
38.03.02 Менеджмент (бакалавриат)**

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р₁	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
Р₂	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
Р₃	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
Р₄	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
Р₅	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
Р₆	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
Р₇	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
Р₈	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
Р₉	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р₁₀	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р₁₁	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой
 _____ Н.О. Чистякова
 « ____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-3А11	Мандыш Анне Геннадьевне

Тема работы:

Оптимизация ассортимента продукции оптового предприятия

Утверждена приказом директора (дата, номер) _____

Срок сдачи студентом выполненной работы: _____

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе <i>(Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).</i></p>	<p>Научно исследовательский материал; учебная литература; статистические данные; материалы преддипломной практики; интернет ресурсы.</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(Аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Теоретические основы формирования товарного ассортимента на предприятии. 2. Организационно – экономическая характеристика и анализ товарного ассортимента компании. 3. Формирование оптимального ассортимента компании.
<p>Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>Рисунок 1 – Организационная структура компании Рисунок 2- Охват продаж по территории РФ. Рисунок 3 – Динамика изменения объема продаж по ассортиментным группам. Рисунок 4 - Схематическое представление результата деятельности ООО «ТД «Карандаш» в период с 01.01.2016 по 30.03.2016гг. Таблица 1 - Основные производители канцелярских товаров и бумаги компании ООО «ТД «Карандаш» Таблица 2 - SWOT – анализ торговой компании ООО «ТД «Карандаш». Таблица 3 - Оценка внутренних ресурсов торговой</p>

	<p>компании ООО «ТД «Карандаш».</p> <p>Таблица 4 – Номенклатура товаров ООО «ТД «Карандаш»</p> <p>Таблица 5 - динамика обновляемости продукции компании ООО «ТД «Карандаш»</p> <p>Таблица 6 - Структура товарооборота</p> <p>Таблица 7 - Анализ выполнения плана товарооборота по ассортиментным группам товаров.</p> <p>Таблица 8 – Таблица реализации групп товаров ООО «ТД «Карандаш» период с 01.01.2016 по 30.03.2016</p> <p>Таблица 9 – Таблица разделения реализованных товаров на группы А, В, С.</p> <p>Таблица 10 – Постоянные издержки ООО «ТД «Карандаш» Период с 01.01.2016 по 30.03.2016</p> <p>Таблица 11 – Переменные издержки ООО «ТД «Карандаш» Период с 01.01.2016 по 30.03.2016</p> <p>Таблица 12 - Определение экономических показателей ООО «ТД «Карандаш»</p> <p>Таблица 13 – Таблица экономических показателей для группы А</p> <p>Таблица 14 – Сравнительная таблица экономических показателей группы А</p> <p>Таблица 15 – Определение целей КСО на предприятии</p> <p>Таблица 16 – Определение стейкхолдеров программ КСО</p> <p>Таблица 17 – Определение элементов программы КСО</p> <p>Таблица 18 – Затраты мероприятия КСО</p> <p>Таблица 19 – Оценка эффективности мероприятий КСО</p>
--	---

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы *(с указанием разделов)*

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова Анна Сергеевна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Калмыкова Екатерина Юрьевна	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А11	Мандыш Анна Геннадьевна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 100 страниц, 4 рисунка, 19 таблиц, 29 использованных источников и 5 приложений.

Ключевые слова: ассортимент товаров, ассортиментная политика, принципы формирования ассортимента, факторы, анализ формирования, управление ассортиментом, оптимизация ассортимента.

Объектом исследования является компания ООО Торговый Дом «Карандаш».

Цель работы – разработка методов по оптимизации ассортимента продукции оптового предприятия ООО Торговый Дом «Карандаш».

Структура бакалаврской работы состоит из введения, четырёх глав, заключения и списка использованной литературы.

В процессе исследования проводились анализ товарного ассортимента компании, расчеты для определения групп товаров к категориям А, В, С соответственно, сопоставление полученных результатов.

В результате исследования было выявлено, что компания имеет ряд ассортиментных позиции приносящих основной доход, в связи с чем поставлены задачи на будущий период, увеличить объемы закупок по этому товару, так же были выявлены слабые и нерабочие позиции, с которыми предстоит дальнейшая работа. Необходимо провести анализ по группам В, и С, и определить дальнейшее продвижение данного товара.

Значимость работы состоит в том, что данная методика подойдет абсолютно для любого предприятия занимающегося торговлей, поможет разобраться более детально в продажах своего товара, и утвердить такой ассортимент товаров для себя, который будет максимально удовлетворять потребности покупателей.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Торговым ассортиментом называют номенклатуру товаров, формируемую торговым предприятием, с учетом его специализации, покупательского спроса, и материально – технической базы.

Ассортимент товаров – это совокупность товаров, сочетающихся по одному определенному признаку или совокупности признаков.

Главная цель формирования ассортимента - наиболее полное удовлетворение покупательского спроса.

Управление ассортиментом товара - деятельность, направленная на достижение требований рациональности ассортимента. Основными элементами управления являются установление требований к рациональности ассортимента, определение ассортиментной политики организации и формирование ассортимента.

Формирование ассортимента — проблема подбора конкретных товаров, их отдельных серий, определения соотношений между «старыми» и «новыми» товарами, товарами единичного и серийного производства, «наукоемкими» и «обычными» товарами, овеществленными товарами, лицензиями и «ноу-хау».

Основные направления для формирования ассортимента - это сокращение, расширение, углубление, обновление, совершенствование, гармонизация. Указанные направления взаимосвязаны, в значительной мере дополняют друг друга и определяются рядом факторов.

АВС анализ – это деление товарного ассортимента основывающееся ранжировании товарных групп по выбранному критерию и определении категории А, В, С в соответствии с условиями 20% ассортимента обеспечивают 80% выручки

Оглавление

Реферат.....	5
Введение.....	8
1 Теоретические основы формирования товарного ассортимента на предприятии.....	10
1.1 Понятие и классификация ассортимента. Принципы формирования ассортимента на предприятии.....	10
1.2 Факторы, влияющие на формирование ассортимента.....	16
1.3 Сущность управление ассортиментом.....	21
2 Организационно – экономическая характеристика торговой компании ООО «Торговый Дом «Карандаш».....	30
2.1 Характеристика компании ООО «Торговый дом «Карандаш».....	30
2.2 Исследование маркетинговой среды компании.....	38
2.3 Анализ товарного ассортимента торговой компании ООО «Торговый дом «Карандаш».....	42
3 Формирование оптимального ассортимента компании.....	53
3.1 Управление ассортиментом компании. Основные показатели его контроля.....	53
3.2 Оценка и пересмотр товарного ассортимента компании.....	56
3.3 Разработка рекомендаций по оптимизации ассортимента.....	70
4 Социальная ответственность.....	72
Заключение.....	81
Список использованных источников.....	84
Приложение А Товарооборачиваемость за 2014 год.....	87
Приложение Б Товарооборачиваемость за 2015 год.....	88
Приложение В Товарооборачиваемость ключевых групп за 2014 – 2015 гг...	89
Приложение Г Таблица реализации групп товаров период с 01.01.2016 по 30.03.2016.....	90
Приложение Д Таблица разделения реализованных товаров на группы А, В, С.....	93

Введение

На сегодняшний день рынок реализации товаров и услуг очень обширен. Большая часть продукции, прежде чем попасть до конечного потребителя проходит определенное количество этапов перепродажи. В конечном итоге возникает вопрос, насколько правильно выбран рыночный сегмент компании, в соответствии со своей направленностью, ведь от этого будет зависеть успех деятельности компании в целом. Для этого компании необходимо регулярно проводить исследования рынка, для обоснованности их ассортиментной политики.

Торговые компании в процессе своей деятельности должны иметь всю необходимую информацию, параметры, потребительские свойства реализуемого товара. Они должны знать все о запросах и предпочтениях своих покупателей, и о возможностях применения на целевых сегментах тех или иных реализуемых товаров. При этом, самым важным является таким образом определить свой ассортимент товаров, чтоб при его реализации компания получала не только наибольший эффект от осуществляемой деятельности, но и максимально удовлетворяла потребности своих клиентов.

Из перечисленных необходимых условий для успешной деятельности компании первые два относятся к области маркетинга и маркетинговых исследований. Третье же условие, в полной мере имеет отношение к теории оптимизации управленческих решений. Для того чтоб реализовать этот процесс выделяют ряд действий, главными из которых являются сложность процесса и большой объем вычислений.

Следовательно, можно сделать вывод, о необходимости разработки метода его применения для решения задач по оптимизации ассортиментной и ценовой политике торговой компании.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка системы формирования оптимального ассортимента товаров и методики

принятия и обоснования управленческих решений по ассортиментной политике с учетом факторов внутренней и внешней среды.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить основные цели и задачи торгового предприятия в условиях нестабильно рынка;
- раскрыть содержание понятий: «ассортимент», ассортиментная политика»;
- изучить принципы, факторы и содержание деятельности по формированию ассортимента товаров на торговом предприятии;
- разработать методику формирования оптимального ассортимента и принятия управленческих решений в рамках ассортиментной политики;
- осуществить апробацию разработанной методики на торговом предприятии.

Объектом исследования является торговая компания ООО «ТД «Карандаш» города Томска.

Предметом исследования является процесс формирования ассортимента торговой компании.

Теоретические исследования выполнены с использованием научной, учебной и специализированной литературы по данной теме, а также с использованием интернет источников.

1 Теоретические аспекты формирования товарного ассортимента на предприятии

1.1 Понятие и классификация ассортимента. Принципы формирования ассортимента на предприятии

Ассортиментом называют соотношение различных видов продукции, услуг, товаров на торговом и производственном предприятиях, перечень разнообразия продукции и товаров, которых различается по отдельным признакам. Ассортимент отражает принципиальные различия между товарами и представляет собой логическое распределение любого множества, образованного по наиболее общим признакам, на отдельные категории или звенья разного уровня [1].

Ассортимент товаров – это совокупность товаров, сочетающихся по одному определенному признаку или совокупности признаков.

Для изучения и порядка формирования ассортимента, его принято классифицировать по следующим признакам.

По местонахождению товаров различают производственный, торговый и ассортимент услуг.

Производственный ассортимент – это номенклатура товаров, которые выпускаются непосредственно предприятием изготовителем, исходя из его производственных способностей. Как правило, это продукция, производимая на промышленных и сельскохозяйственных предприятиях. Предприятия, которые сами производят товар, в основном имеют ограниченную ассортиментную матрицу товарных единиц, поэтому, данный фактор дает им возможность совершенствовать свою технологию производства, повышать качество производимой продукции, а так же улучшать ассортимент товаров. Поэтому выпускаемые ими товары нуждаются в последующей подсортировке с учетом требований торговли. Данная подсортировка, применяется чаще на предприятиях оптовой торговли, т.к. там производится основная часть товаров сложного ассортимента.

Торговый ассортимент относится к группе товаров, подлежащих реализации в розничной и оптовой сети. По сравнению с производственным ассортиментом, торговый ассортимент состоит из товаров разных изготовителей, за исключением магазинов, которые занимаются реализацией сбыта товаров только одного производителя. Формирование торгового ассортимента производится на основе спроса и назначения, целевых рынков товаров. Торговый ассортимент делят на две товарные отрасли: производственные и непроизводственные товары. Каждая делится на товарные группы, куда входят товары, имеющие группировку по ряду признаков (однородность сырья и материалов, потребительское назначение, уровень сложности ассортимента). Товарные группы делятся на товарные подгруппы, куда входят товары, однородные по признаку единства производственно происхождения. Каждая из подгрупп формируется из товаров различных видов. Внутри каждого вида товары могут иметь различия по определенным признакам, т.е. подразделяться на разновидности [1].

По широте охвата товаров различают простой, сложный, развернутый и смешанный ассортимент.

Простой ассортимент – это номенклатура товаров, представленная небольшим количеством групп, наименований и видов, удовлетворяющие ограниченное число потребностей. Например, ассортимент молочного магазина, ассортимент магазина только алкогольной продукции и т.д.

Сложный ассортимент – это номенклатура товаров, представленная значительным количеством групп, разновидностей, наименований и видов, отличающихся исходными материалами, конструкцией и другими признаками, а так же удовлетворяющие различные человеческие потребности. Например, ассортимент современных универсамов и универмагов, таких как Быстроном, Лента, Метро и т.д.

Развернутый ассортимент – это номенклатура товаров, которая включает в себя значительное количество подгрупп, наименований, видов,

разновидностей, относящихся к группе однородных, которые в свою очередь отличаются индивидуальными признаками. Сюда относят ассортимент специализированных магазинов.

Смешанный ассортимент – номенклатура товаров различных групп, наименований и видов, которые различают большим разнообразием функционального назначения. Это ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров.

По степени удовлетворения потребностей существует рациональный и оптимальный ассортимент.

Рациональный ассортимент – это набор товаров, в наибольшей степени полно удовлетворяющий потребности, обеспечивающие максимальное качество жизни, при определенном уровне развития технологии, техники, науки.

Оптимальный ассортимент – это набор товаров, которые удовлетворяют реальные потребности с максимально полезным эффектом для покупателя при минимальных затратах на проектирование, разработку производства и доведение до потребителя [2].

По состоянию в конкретный момент времени ассортимент делят на реальный и прогнозируемый.

Реальный ассортимент – это действительный набор товаров, находящийся на конкретном предприятии производителя или продавца.

Прогнозируемый ассортимент – это совокупность товаров, которые должны будут удовлетворить предполагаемые потребности.

По характеру удовлетворяемых потребностей ассортимент бывает основной и сопутствующий.

Основной ассортимент – это совокупность товаров, сконцентрированных на обычные потребности основных групп потребителей.

Сопутствующий ассортимент – это совокупность товаров, выполняющих вспомогательные функции, такие товары не относятся к

основным товарам для данного предприятия. К примеру, предметы ухода за обувью в обувном магазине.

По структуре ассортимент на следующие подгруппы:

Групповой ассортимент товаров – в него входит перечень товарных групп, сформированных по признаку однородности сырья и материалов из которых они были изготовлены, потребительскому назначению и способу производства.

Внутригрупповой ассортимент товаров – набор подобных себе товаров, схожих общностью признаков и удовлетворяющих аналогичные потребности. Представляет собой детализацию группового ассортимента, к примеру: товарная группа обуви делится на подгруппы кожаной, текстильной и резиновой обуви.

Видовой ассортимент товаров – совокупность товаров разных видов и наименований, которые удовлетворяют аналогичные потребности. К примеру: обувь делится на мужскую, женскую, детскую.

Внутривидовой ассортимент товаров – совокупность товаров, включающая разновидности товаров внутри отдельных видов. Признаки, по которым отличают одну разновидность от другой, являются цвет, модель, фасон и т.д. Примером внутривидового ассортимента являются конкретные марки телевизоров, артикулы тканей, модели электробритв и т.д. [2].

В процессе подбора ассортимента товаров на торговом предприятии следует руководствоваться рядом общих принципов. Выделяют следующие принципы формирования ассортимента:

- обеспечение соответствия ассортимента товаров характеру спроса целевых потребителей предприятия. Данный принцип предусматривает формирование ассортимента, руководствуясь признаком потребительского назначения товаров.

- комплексное удовлетворение спроса потребителей в рамках избранно сегмента потребительского рынка. Принцип подразумевает подбор товаров с учетом комплексности их потребления в рамках определенных

потребительских комплексов. Плюсом этого принципа является создание удобства для покупателей, а именно облегчение им процесса ознакомления с предложенными к продаже товарами.

– обеспечение устойчивости сформированного ассортимента товаров.

Устойчивый ассортимент товаров помогает сократить затраты времени потребителей на поиск товара, это предоставляет возможность стандартизировать все важнейшие торгово – технологические процессы и оптимизировать затраты трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

– обеспечение оптимальной широты и глубины ассортимента.

Широта и глубина ассортимента товаров на предприятии зависят от ряда нескольких факторов, сами важными из них являются форма его товарной специализации, размер торговой площади, а так же состояние предложения на потребительском рынке.

– обеспечение условий рентабельной деятельности организации.

Грамотно подобранный ассортимент товаров на предприятии позволяет оптимизировать товарооборот в разрезе отдельных товарных наименований и благодаря этому получить предполагаемую величину прибыли и нужный уровень рентабельности [3].

Процесс формирования ассортимента товаров на торговом предприятии заключается в деятельности по формированию набора товаров, который позволит удовлетворить реальные и прогнозируемые потребности, а так же будет способствовать достижению целей и задач, поставленных перед организацией.

Данный процесс можно условно разделить на несколько этапов:

Первый этап. Подготовительный. Установление группового ассортимента товаров. Предполагает разделение общей массы товаров на ряд крупных групп по базовой потребности. Отдельная группа включает товары, которые могут быть идентичны по качеству, способу использования, виду удовлетворяемых потребностей. На данном этапе производится определение ассортиментного профиля организации. Эта работа проводится с учетом

действующих принципов размещения торговой сети на основании маркетинговых исследований.

Второй этап. Обобщенное планирование. Установление количественно соотношения отдельных групп товаров, т.е. расчет структуры группового ассортимента. Структура группового ассортимента устанавливается с учетом торговой площади предприятия, его размещения и других факторов. Этот этап включает анализ данных о продаже товаров по различным направлениям. Изучение факторов, которые имели влияние на структуру товарооборота в отчетном периоде. На данном этапе осуществляется анализ динамики общего объема товарооборота и показателей за прошедший период (три года, один год, квартал). Вычисляются абсолютные изменения, темпы роста и прироста относительно предыдущего и базового периодов.

Третий этап. Планирование товаров по категориям. Определение внутригруппового ассортимента товаров, т.е. подбор конкретных разновидностей товаров каждой группы по различным признакам. Определение составляющих факторов, влияющих на ассортиментную структуру должно быть обеспечено с учетом соответствия предлагаемого ассортимента товаров спросу населения. Так же должны быть учтены остальные факторы, которые влияют на формирование оптимального ассортимента товаров (ширина, глубина, насыщенность, гармоничность и т.д.) [5].

Формирование ассортимента товаров должно базироваться на уже заранее запланированных целях и задачах, которые будут обуславливать направление развития ассортимента. Это определяет ассортиментную политику организации, т.е. цели, задачи и основные направления формирования ассортимента товаров, определяемые ее руководством.

Существует ряд задач, определяющих сущность ассортиментной политики:

- установление реальных и предполагаемых потребностей в определенных товарах;
- определение основных показателей ассортимента и анализа его рациональности;
- определение источников товарных ресурсов, необходимых для формирования рационально ассортимента товаров;
- оценка материально состояния предприятия для определения возможности реализации отдельных товаров;
- определение основных направлений товарного ассортимента [9].

1.2 Факторы, влияющие на формирование ассортимента

Главная цель формирования ассортимента – наиболее полное удовлетворение покупательского спроса.

Управление ассортиментом товара – это процесс деятельности, направленный на достижение определенных требований рациональности ассортимента. Основные элементы управления это: установление требований к рациональности ассортимента, определение ассортиментной политики предприятия и процесс формирования ассортимента. Установление требований к рациональности начинается с определения запросов потребителей к товарам определенной ассортиментной категории. Для этого применяются различные методы маркетинговых исследований. [10].

Кроме того, организации, которые применяют стратегию активно маркетинга, могут сами формировать спрос с помощью рекламных акций, организации выставок – продаж, проведения презентаций.

Требования к рациональности ассортимента измеряются в зависимости от конъюнктуры рынка (платежеспособность покупателей, социально-экономических, социально-культурных, правовых характеристик окружающей среды организации).

Формирование ассортимента товаров в оптовых торговых предприятиях это сложный процесс, осуществляемый с учетом действия целого ряда факторов.

Факторы формирования ассортимента делят на общие и специальные.

Общие факторы – это факторы которые не зависят от конкретных условий работы того или иного торгового предприятия.

Специфические – факторы, которые отражают конкретные условия работы определенного торгового предприятия.

Общими факторами, влияющими на формирование промышленного и торгового ассортимента, являются спрос и рентабельность.

Спрос это потребность, основанная на платежеспособности потребителей, – это определяющий фактор при формировании ассортимента; спрос в свою очередь, зависит от сегмента потребителей (их доходов, национальных, демографических и других особенностей).

Покупательский спрос является основным фактором, влияющим на формирование ассортимента. Формирование ассортимента и покупательский спрос в своем развитии взаимосвязаны. Существенные изменения в спросе должны сопровождаться изменениями в сформированном ассортименте [11].

На спрос оказывают влияние факторы социального и экономического характера, такие как:

- размеры денежных доходов населения, его численность, социальный, профессиональный и половозрастной состав;
- уровень цен и их соотношений;
- деятельность предприятий;
- объем привозов товаров из других регионов;
- географические и климатические особенности проживания населения [9].

Большинство факторов спроса учитывается при формировании ассортимента товаров. Их рассматривают в качестве элементов, определяющих силу воздействия спроса на формирования ассортимента.

При формировании ассортимента необходимо также учитывать характер предъявляемого спроса. Различают спрос устойчивый, альтернативный и импульсный.

Устойчивый или твердо сформулированный спрос предъявляется на определенный товар и не допускает его замены каким-либо другим, даже однородным товаром.

Альтернативный (неустойчивый) спрос формируется окончательно в процессе непосредственного ознакомления потребителя с товаром и его особенностями.

Импульсный спрос возникает непосредственно в торговом предприятии под воздействием рекламы, выкладки товаров, предложений продавца.

Очень важным фактором при формировании ассортимента является цена товара. Покупатель почти всегда перед совершением покупки определяет для себя минимальную цену, в пределах которой он планирует уплатить за товар. Поэтому одним из самых важных критериев рационально построения ассортимента товаров является обеспечение правильного сочетания товаров с различной их стоимостью [12].

Наряду с покупательским спросом, в качестве основного фактора, влияющего на формирование ассортимента, выступает производство товаров.

Рентабельность производства и реализации определяется себестоимостью, издержками производства и обращения, на размеры которых оказывают определенное влияние внешние и внутренние факторы, например: государственные меры по поддержке отечественных изготовителей (льготное налогообложение, таможенные тарифы и др.).

Специфическими факторами формирования промышленного ассортимента являются зона деятельности предприятия, специализация, материально-техническая база торговой организации, достижения научно-технического прогресса, а торгового ассортимента – производственные

возможности изготовителей, специализация (класс и тип) торговой организации, каналы распределения, методы стимулирования сбыта и формирования спроса.

К специальным факторам относятся:

– сырьевая база производственных предприятий определяется наличием природных ресурсов, затратами на доставку и производство, состоянием промышленности, выпускающей сырье, полуфабрикаты и комплектующие изделия.

– материально-техническая база производства товаров оказывает большое влияние на формирование ассортимента. Недостаточность производственных площадей, отсутствие или нехватка необходимого оборудования может привести к тому, что ассортимент товаров, пользующихся наибольшим спросом, может сократиться. Последствиями этого являются чрезмерный спрос, рост цен и замена дефицитных товаров фальсифицированными.

– достижения научно-технического прогресса способствуют появлению новых товаров, не имеющих аналогов. Это мощный стимул обновления ассортимента потребительских товаров. Разработка принципиально новых товаров, не имевших ранее аналогов, а также товаров повышенного качества возможно в основном благодаря развитию науки, техники и технологии.

– специализация торгового предприятия влияет на глубину и широту ассортимента. Она определяется при создании или лицензировании, или аттестации организации. Руководство организации принимает решение о специализации, от которой зависит ее последующая деятельность, в том числе и формирование торгового ассортимента.

– каналы распределения товаров. Ритмичность поставки в нужные сроки и в необходимом объеме облегчают работу по формированию ассортимента. Отлаженная система поставок через приемлемые для торговли каналы распределения, ритмичность доставки в нужные сроки и в

необходимом объеме облегчают работу по формированию торгового ассортимента, обеспечивают предпочтение закупок товаров, для которых имеется налаженная система сбыта.

– методы стимулирования сбыта и формирования спроса, в частности рекламная поддержка товаров, в условиях насыщенного рынка также оказывают влияние на формирование ассортимента. Это объясняется тем, что торговые организации освобождаются от дорогостоящих затрат на рекламу, за счет чего сокращаются издержки производства и возрастает прибыль. [13].

Тип торгового предприятия, характеризующийся ассортиментным профилем и его торговой площадью, определяет направление в формировании ассортимента. Типы торговых предприятий: универмаги, универсамы, фирменные магазины, супермаркеты, гипермаркеты, специализированные магазины.

Если у фирмы отсутствуют склады, обеспечивающие сохранность товаров в надлежащих условиях, или площади торгового зала для выкладки товаров сложного или развернутого ассортимента, то организация не должна и планировать формирование такого ассортимента.

Контроль перечисленных факторов составляет сущность управления ассортиментом и достигается путем установления определенных требований, предъявляемых к рациональному ассортименту. Эти требования регламентируются рядом нормативных, технических и технологических документов.

Формирование ассортимента товаров на оптовом предприятии с учетом перечисленных выше основных факторов позволяет обеспечить удовлетворение покупательского спроса, повышение экономической эффективности предприятия и уровня торгового обслуживания населения.[18]

1.3 Сущность управления ассортиментом

Сущность планирования, формирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы товаропроизводитель своевременно предлагал определенную совокупность товаров, которые бы, соответствуя в целом профилю его производственной деятельности, наиболее полно удовлетворяли требованиям определенных категорий покупателей. Набор товаров, предлагаемых предприятием-изготовителем на рынке, называют ассортиментом [23].

Товарный ассортимент характеризуется следующими показателями:

Широта – количество ассортиментных групп.

Глубина – количество ассортиментных позиций в каждой группе.

Полнота – определяется количеством разновидностей позиций в определенной ассортиментной группе или вида.

Новизна – выражается в количественном соотношении, характеризуется количеством новых товаров среди уже реально существующего ассортимента.

Устойчивость – стабильное наличие в продаже товаров, утвержденных ассортиментным перечнем компании.

Структура – это количественное соотношение групп товаров, видов и разновидностей товаров, среди всей номенклатуры организации, составляющей товарный ассортимент компании.

Сбалансированность – совмещенность различных групп товаров в соответствии с направлением деятельности организации.

Гармоничность – определяется степенью близости между товарными группами ассортимента по их функциональному признаку, а также требованиями, предъявляемыми к организации их производства, хранения и реализации.

Формирование ассортимента – это проблема подбора конкретных товаров, их отдельных линеек, выявления соотношений между «старыми» и

«новыми» товарами, товарами, производимыми в одном экземпляре или товарами серийно производства и т.д.

В процессе по ходу формирования ассортимента важную роль играет проблема установления цен, требования к качеству товара, требования к гарантии и уровня сервисного обслуживания и др. Важно также определиться, собирается ли производитель устанавливать лидирующие позиции при создании новых видов продуктов, или будет вынужден следовать за другими производителями [15].

Перед формированием ассортимента предприятие разрабатывает ассортиментную концепцию. Она представляет собой построение оптимальной ассортиментной структуры, за основу которой принимаются потребительские требования сегментов рынка с одной стороны,

Формированию ассортимента предшествует разработка предприятием ассортиментной концепции. Она представляет собой направленное построение оптимальной ассортиментной структуры, товарного предложения, при этом за основу принимаются, с одной стороны, потребительские требования определенных групп (сегментов рынка), а с другой — необходимость обеспечить наиболее эффективное использование предприятием сырьевых, технологических, финансовых и иных ресурсов с тем, чтобы производить изделия с низкими издержками.

Ассортиментная концепция выражается в виде системы показателей, которые характеризуют возможность оптимального развития торгового ассортимента данного вида товаров. [25].

К данным показателям относятся:

- разнообразие видов и разновидностей товаров (с учетом типологии потребителей);
- уровень и частота обновления ассортимента;
- уровень и соотношение цен на товары данного вида.

Так же необходимо учитывать показатели уровня запасов товаров и издержек как критерии эффективности ассортимента оптовой торговой организации.

Цель ассортиментных концепций – сориентировать предприятие на реализацию товаров, наиболее соответствующих структуре и спросу конкретных потребителей. [14].

На основании мер организационного характера, по обеспечению реализации продукции, ассортиментная концепция рассматривается как своего рода программа управления развитием производства и реализацией соответствующих товаров.

Целевая часть этой программы включает требования к оптимальной структуре ассортимента, программная часть – включает комплекс мер по её достижению за определенный период. Комплексный характер этой программе придает включенные в неё вопросы, связанные с оптимизацией ассортимента. Показателями оптимальности считаются потребности потребителей к ассортименту и качеству товаров, социальные установки, уровень ресурсных возможностей.

Достижение соотношения между структурно - ассортиментным предложением товаров организацией и спросом на них связано с определением и прогнозированием структуры ассортимента. Прогноз структуры ассортимента в долгосрочном периоде, когда учитывались бы самые важные для клиента признаки товара, такие как эстетические характеристики, точные размеры, точная цена, маловероятен. Дело не в детализировании ассортимента по его потребительским свойствам, к примеру размеру изделия, цветовая гамма, уровень соотношения цены), а, к примеру, в оптимальном разнообразии ассортимента по определенным признакам (типы холодильников, наборы предметов для кухни, целесообразные градации цен и т.д.) с расчетом на конкретные группы потребителей.

Прогноз ставится только на тенденцию развития ассортимента, а именно на ассортиментную структуру спроса и товарного предложения.

Следовательно, реально определить, какое разнообразие товаров будет отвечать требованиям различных групп потребителей, но невозможно спрогнозировать потребность в конкретных моделях на перспективу.

Итак, суть проблемы формирования ассортимента состоит в планировании практически всех видов деятельности, направленных на отбор продуктов для будущего производства и реализации на рынке и на приведение характеристик этих продуктов в соответствие с требованиями потребителей. Формирование на основе планирования ассортимента продукции — непрерывный процесс, продолжающийся в течение всего жизненного цикла продукта, начиная с момента зарождения замысла о его создании и кончая изъятием из товарной программы [16].

Управление ассортиментом состоит из следующих фаз:

- анализ структуры ассортимента, его рентабельности и конкурентоспособности;
- анализ конъюнктуры рынка и динамики спроса;
- анализ конкурентной среды;
- анализ поставщиков и покупателей.
- корректировка ассортимента и его планирование.

Система формирования ассортимента состоит из следующих основных моментов:

1. Определение текущих и перспективных потребностей потребителей, анализ методов использования данной продукции и особенностей покупательского поведения на соответствующих рынках.

2. Оценка существующих аналогов у конкурентов по тому же виду продукции.

3. Критическая оценка выпускаемых организацией изделий в том же ассортименте, что и в п.п. 1 и 2, но уже с позиций покупателя.

4. Решение вопросов: «Какие продукты необходимо добавить в ассортимент, а какие исключить из него из-за изменений на уровне конкурентоспособности; следует ли диверсифицировать продукцию за счет других направлений производства предприятия, возможно выходящих за рамки существующего у предприятия профиля?»

5. Рассмотрение предложений о создании новых продуктов, усовершенствовании существующих, а также о новых способах и областях применения товаров.

6. Разработка спецификаций новых продуктов согласно требованиям покупателей.

7. Изучение возможностей производства новых или усовершенствованных продуктов, включая на этом этапе вопросы цен, себестоимости и рентабельности.

8. Проведение испытаний изделий с учетом потенциальных потребителей в целях выяснения приемлемости этих товаров по основным показателям.

9. Разработка специальных рекомендаций для производственных подразделений предприятия относительно качества, фасона, цены, наименования, упаковки, сервиса и т.д. в соответствии с результатами проведенных исследований, подтверждающих приемлемость характеристик изделия.

10. Оценка и пересмотр всего ассортимента компании. [4]

Планирование и управление ассортиментом компании является неотъемлемой частью маркетинга.

Процесс управления ассортиментом предусматривает координацию всех взаимосвязанных видов деятельности – проектной, научно – технической, исследования рынка, методики организации сбыта, сервиса, виды рекламы, способы стимулирования спроса.

Сложность решения данной задачи состоит в затруднении объединения данных элементов для достижения конечной цели – оптимизации ассортимента с учетом поставленных предприятием стратегий.

Основной задачей планирования и формирования ассортимента является, прежде всего, подготовка потребительской спецификации.

Формирование ассортимента, ведется разными способами, все зависит от масштаба сбыта, спецификации продукции, и целей и задач, которые ставит перед собой предприятие.

Самым глубоким анализом при управлении ассортиментом занимается служба маркетинга организации, и при формировании ассортимента основное решение принадлежит руководителю службы маркетинга предприятия, именно этот отдел решает вопрос, когда более целесообразно вложить средства в преобразование изделия, а не тратиться дополнительно на рекламу и реализацию устаревшего товара или снижать его цену. Именно руководитель службы маркетинга принимает окончательное решение, когда пришло время введения в ассортимент новых продуктов взамен существующих[8].

В определенных случаях целесообразно создание постоянного органа под председательством генерального директора (его заместителя), в который в качестве постоянных членов включались бы руководители ведущих служб и отделов предприятия. Его главная задача — принятие управленческих ответственных решений относительно ассортимента, включая: изъятие нерентабельных видов продукции, ее отдельных моделей, типоразмеров; определение необходимости исследований и разработок для создания новых и модификации существующих изделий; утверждение планов и программ разработки новых или совершенствования уже выпускаемых продуктов; выделение финансовых средств на утвержденные программы и планы.

Стандартный вопрос для предприятия изготовителя — необходимо ли разрабатывать стандартный товар, годный для всех отобранных рынков, или

приспосабливать его к специфическим требованиям и особенностям каждого отдельного сегмента, создавая для этого определенное число модификаций базового изделия. И в том, и в другом случаях есть свои плюсы и минусы. Так, хотя создание стандартного товара, единого для всех рынков, весьма заманчиво, но это практически неосуществимо.

К таким выгодам стандартизации товара относят: снижение затрат на производство, распределение, сбыт и обслуживание; унификацию элементов комплекса маркетинга; ускорение окупаемости капиталовложений и др. Неполное использование (в сравнении с дифференциацией) потенциальных возможностей рынка, недостаточно гибкая реакция маркетинга на меняющиеся рыночные условия в этом случае сдерживают нововведения.

Дифференциация, или модификация товара позволяет более полно использовать «поглощающие» возможности рынков с учетом специфики их требований в отдельных регионах страны и зарубежных странах, заполнять те товарные ниши, где нет конкуренции или она незначительна. Однако определение такого направления в ассортиментной стратегии — дорогостоящее дело, связанное с необходимостью модернизации и расширения производственных мощностей, диверсификации и перестройки сбытовой сети и, конечно, расширения комплекса маркетинга. В конечном счете, использование стандартизации, дифференциации или их сочетания зависит от конкретных условий деятельности предприятия и определяется итоговым результатом — уровнем экономической эффективности сбыта и его объемом, достигаемых путем этих методов. [21]

Еще один важный элемент ассортимента и в целом товарной политики — это выведение из программы неэффективных товаров. Выводиться могут товары, морально устаревшие и экономически неэффективные, несмотря на то, что они пользуются небольшим спросом. Принятию решения о выведении или оставлении товара в программе предприятия предшествует оценка качества показателей каждого товара на рынке. При этом необходимо учитывать сгруппированную информацию со всех рынков, где они

продаются, для того, чтобы установить реальный объем продаж и уровень рентабельности (прибыльности) в динамике, которые обеспечивает изготовителю каждый из его товаров.

Принятие окончательного решения об изъятии товара из программы или о продолжении его реализации можно упростить, если уже на стадии разработки изделия установить количественные требования к нему: уровень (норматив) окупаемости, объем продаж и/или прибыли (с учетом полных затрат ресурсов). Если товар перестает отвечать этим критериям, то тем самым предопределяется и характер решения по его изъятию.

Использовавший свои возможности на рынке товар, не снятый вовремя с реализации, может приносить большие убытки предприятию, требуя несоразмерно получаемым результатам затрат средств, времени и много усилий. Поэтому важно иметь четкую систему критериев, по снятию товара с производства и систематически проводить анализ произведенных товаров и реализуемых товаров, для того, чтобы ассортимент предприятия вдруг не оказался «перегруженным» ненужными товарами со всеми образующимися отсюда последствиями для предприятия.

Регулирование ассортимента товара осуществляется с помощью такого инструмента, как ассортиментный перечень. В него входят наименование товаров, количество разновидностей, наличие которого обязательно должно быть на складе, широта. Разработку ассортиментного перечня рекомендовано создавать на 1 год, но и в течение года можно вносить дополнения и изменения.

Разработка ассортиментного перечня - это планирование ассортимента оптовой организации. Контроль соответствия фактического ассортимента утвержденному перечню ведут товароведы, с помощью специализированного программного обеспечения. [22]

Управление ассортиментом включает в себя информационное обеспечение и определение потребности в товарах, выбор партнеров для установления хозяйственных связей и каналов продвижения на рынок и

установление хозяйственных связей между партнерами, организацию оптовых закупок и организацию оптовой продажи товаров, рекламно-информационную работу, оказание услуг и управление товарными запасами.

Процесс управления ассортиментом является центральным звеном в деятельности оптового предприятия, от его результатов зависит, какой товар, в каком объеме будет предложен потребителю.

Планирование ассортимента - это непрерывный процесс, который продолжается в всего жизненного цикла продукции, начиная с создания нового изделия и заканчивая снятием с производства. Другими словами, организация должна понимать. Что не может постоянно без изменений поставлять на рынок один и тот же вид продукции.

Совершенствование товарного ассортимента – это важнейшая задача, которую должно ставить перед собой предприятие. На этапе совершенствования своей товарной политики предприятию необходимо учитывать показатели развития товарного ассортимента.

Решения по совершенствованию товарного ассортимента принимаются с учетом:

- потребностей рынка, ожидания потребителей, и мотивации их поведения на рынке;
- финансовых и производственных ресурсов предприятия, его политики сбыта, уровня квалификации персонала;
- возможности рассмотрения создания перспективного продукта, который будет максимально соответствовать требованиям рынка.

2 Организационно – экономическая характеристика торговой компании ООО «Торговый Дом «Карандаш»

2.1 Характеристика компании ООО «Торговый дом «Карандаш»

ООО Торговый Дом «Карандаш» располагается по адресу: г. Томск, ул. Ленина, 217. Это коммерческое предприятие с организационно – правовой формой ООО (общество с ограниченной ответственностью), и его основная цель – это получение прибыли.

Компания ведет деятельность от имени юридического лица с момента его регистрации, произведенной в порядке, уставленном законом РФ.

ООО «Торговый Дом «Карандаш» основано в 1993 году как компания, реализующая широкий ассортимент канцелярских товаров, детской игрушки, товаров для праздника.

За 22 года успешной деятельности на рынке канцелярии, сувенирной продукции, и новогодней игрушки компания создала широкую сеть розничных магазинов, что позволяет считать Торговый Дом «Карандаш» лидером розничных продаж как в городе Томске, так и городе Северске.

За весь период существования компания смогла стать одним из крупнейших поставщиков канцелярских товаров, как отечественных производителей, так и ведущих мировых фирм (брендов), на территории г. Томска и Томской области. Например, таких как: Nazarenogabrielli, IQ, Jovi, Parker, Waterman, Zebra, Cello, Centropen, Rapesco, Durable, Herlitz, Koh-i-Noor, Stabilo, Pentel, Proff, Erich Krause, Trodat, Boom, СТАММ, Гамма, Луч, СЗЛК.

Одно из ключевых направлений деятельности Торгового Дома «Карандаш» - совершенствование политики компании в сфере обслуживания клиентов. Сеть состоит из 16-ти магазинов, и, придя в любой из них можно получить обслуживание на уровне корпоративных стандартов. Продавцы-консультанты, помогают подобрать товар, соответствующий потребностям покупателя в отношении качества, цены и других, важных критериев.

Технология компании: полное обеспечение потребительского рынка канцелярскими товарами всех видов, самых известных отечественных и зарубежных производителей, с компанией можно связаться по интернет почте, есть официальный сайт, открыт новый интернет магазин от компании, возможно общение с другими регионами, компания проводит ежемесячные акции на определенный товар, магазины оснащены всем необходимым оборудованием для продажи товара, продажа осуществляется как оптовая так и розничная.

Задачи, стоящие перед ООО «ТД Карандаш»: развитие компании, совершенствование политики компании в сфере обслуживания клиентов, улучшение организации работников, постоянное пополнение новыми отечественными и мировыми брендами канцелярских товаров на территории города Томска и Томской области.

Компания «Карандаш» является надёжным и стабильным партнёром для многих известных российских и зарубежных компаний. Это подтверждают многочисленные сертификаты, дипломы и благодарственные письма.

Компания развивает три основных направления услуг:

1. Розничная торговля. На данный момент ТД «Карандаш» имеет 15 розничных магазинов, 1 дисконт-центр.

2. Оптово-корпоративный отдел совместно с тендерным отделом. Работают с крупными компаниями города Томска, Северска и Томской области.

3. Интернет-магазин.

За более чем 20 лет успешной и непрерывной работы, компания стала лидерами в своей сфере, являясь крупнейшим поставщиком канцелярских товаров в Томске и Томской области.

Таблица 8 – Основные производители канцелярских товаров и бумаги компании ООО «ТД «Карандаш»

Фирма – производитель	Страна – производитель
International Paper	Россия
IQ	Россия
Лилия Холдинг - ГОЗНАК	Россия
Сиббланкоиздат	Россия
Lomond	Россия
ООО "НБК Трейд"	Россия
Spectra Color	Индонезия
IQ Color	Австрия
Норах	Китай
Стамм	Россия
Родион Принт	Россия
Альт	Россия
Erich Krause	Германия
Herlitz	Германия
Bruno Visconty	Россия
Avanzo Daziaro	Россия
Nazarenogabrielli	Италия
Lerche	Германия
Proff	Китай
inFORMAT	Россия
Durable	Германия
Rapesco	Китай
Kangaro	Индия
Snorake	Великобритания
Pelikan	Германия
Koh - I - Noor	Чехия
Pentel	Япония
Cullinan	Россия
Луч	Россия
Henkel	Германия
Unibob	Россия
Uniterm	Россия
Klebebander	Россия
Staedtler	Германия
Faber-Castell	Германия
KUM	Германия
Глобусный мир	Россия
Сибирский кедр	Россия
Zebra	Япония
Cello	Индия
Pilot	Япония
Schneider	Германия
Stabilo	Малайзия
Parker	Великобритания

Продолжение таблицы 1

Waterman	Франция
Centropen	Чехия
Edding	Германия
Бюрократ	Россия
Alliance	Россия
Trodat	Австрия
ЗХК	Россия
Гамма	Россия
Artberry	Россия
Uniel	Китай
Citizen	Япония
Fellowes	Китай

Основными задачами компании является:

- формирование условий для наиболее полного удовлетворения спроса потребителей;
- максимизация суммы прибыли, остающейся в распоряжении компании, и обеспечение её эффективного использования;
- ориентация на быструю своевременную поставку товара клиенту.

Маркетинговая стратегия компании основана на нескольких основных принципах:

- разработка максимально эффективной сбытовой политики;
- определение оптимального ассортимента товаров компании;
- наиболее полное изучение потребителя продукции компании и рынка сбыта.

Одной из главных задач компании является реализация товара с момента его поступления на склад.

Цепочка условий этого продвижения включает в себя несколько этапов:

- 1) работа отдела закупок по оформлению заказа на продукцию;
- 2) приемка и учет поступившей продукции на складе;
- 3) распределение данной продукции по торговым точкам компании.

Это лишь одна сторона движения, которая невозможна без второй, в которую входят:

- учет реализации товаров по всей сети;
- анализ полученных данных;
- прогнозирование будущих продаж;
- формирование заказов новых поставок продукции.

Управление компанией осуществляется на основе, сформировавшейся за время работы организационной структуре, которая позволяет эффективно управлять компанией. Численность сотрудников компании за 2015 год составляет 80 человек. Компания имеет принцип единоначалия и распределения функции управления между структурными подразделениями. Поэтому можно сказать, что в компании используется линейная организационная структура. Она основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которым право отдавать распоряжения имеет только директор. Организационная структура компании представлена на рисунке 1.

Разделение труда между работниками по функциональному признаку организовывается, по линии обособления функции управления, а так же путем деления работы основной от вспомогательной.

По функциональному признаку весь персонал подразделяется на следующие группы работников:

- административно – управленческий персонал;
- торгово – оперативный персонал.

В компании практикуется система управления качеством труда работников торгово – оперативного персонала.

За качеством труда ежедневно следят руководители подразделений. Использование этой системы позволяет объективно работу каждого сотрудника и обеспечивать их правильное материальное стимулирование, которое выражается в размере 30 % от оклада сотрудников.

При снижении уровня качества труда, как правило, за счет невыполнения работником задач, поставленных руководителем, нарушения

трудоу дисциплины и других упущений в работе, отрицательно влияющих на качество труда, работник лишается премии.



Рисунок 1 – Организационная структура компании ООО «ТД «Карандаш»

Политика компании в отношении персонала построена на следующих принципах:

- постоянное совершенствование личных и профессиональных навыков;
- открытый обмен опытом и знаниями по всем направлениям деятельности компании;
- реализация системы тьюторства, позволяющей осуществлять плавное вхождение в должность;
- сплоченность коллектива;
- социальная ответственность перед сотрудниками;
- обеспечение непрерывного карьерного роста.

Предметом деятельности компании является мелкооптовая, оптовая и розничная торговля канцелярскими товарами, бумажной продукцией, детской игрушки и товаров для праздника. Так же год назад в компании

открылось новое направление для реализации продукции, интернет – магазин ООО «ТД Карандаш».

Для ведения торговой деятельности компания обладает следующими материально – техническими ресурсами:

- 1) складское помещение площадью 1150 квадратных метров;
- 2) офисное помещение площадью 390 квадратных метров;
- 3) 16 торговых площадей для реализации продукции в розничных магазинах, здания имеют разную квадратуру (есть площади, которые берутся в аренду);

- 4) так же имеется собственный транспорт, для доставки грузов по розничным торговым точкам, и доставки товара для клиентов оптово – корпоративного отдела.

Компания имеет большой ассортимент канцелярских товаров, бумаги, бумажной продукции, детской игрушки, товаров для спорта, а так же товаров для праздника, который периодически пополняется новинками. Все товары, реализуемые ООО «ТД «Карандаш», разбиты на группы по принципу схожести свойств. Товарные группы являются ассортиментными и совокупности представляют собой товарную номенклатуру. Широта товарной номенклатуры представлена тридцатью ассортиментными группами. Каждая группа распределена подгруппы в зависимости от различных технических характеристик товаров. Насыщенность в каждой ассортиментной подгруппе – до 500 позиций. Благодаря развитой дилерской сети, реализуемая продукция находит своего покупателя.

Основными потребителями продукции являются:

- дети в возрасте от 5 до 15 лет, которые потребляют канцтовары категории школьных товаров и товаров для творчества.
- старшие школьники и студенты в возрасте от 16 до 19 лет, активные потребители как школьной, так и части офисной канцелярии.
- работающие граждане (включаются все сферы деятельности).
- деловые люди, приобретающие товары только бизнес – класса.

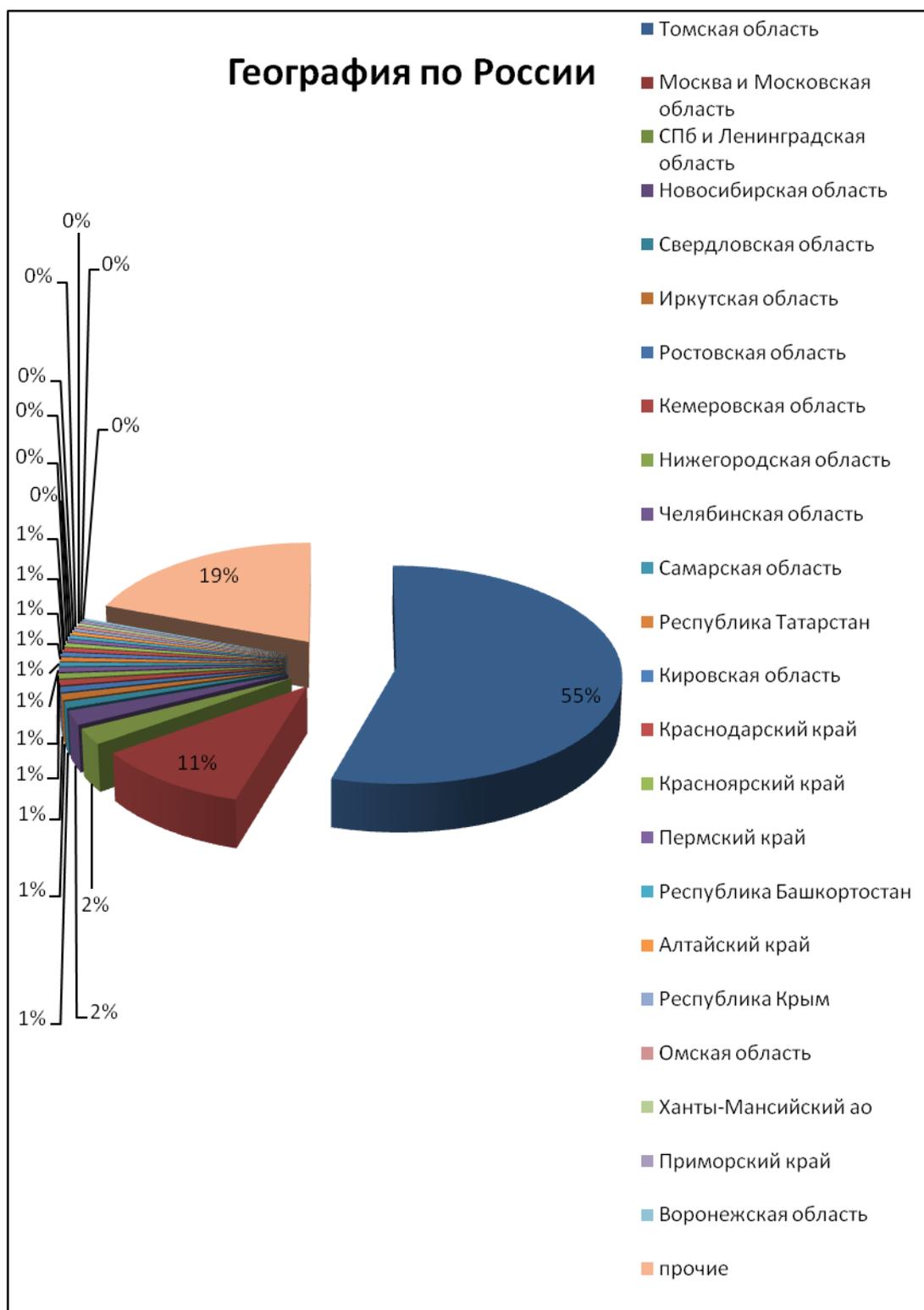


Рисунок 2 – Охват продаж по территории РФ.

По рисунку можно увидеть, что 55% целевой аудитории это жители Томска и Томской области, после идут прочие жители и на третьем месте Москва и московская область.

Тем не менее, являясь одним из лидеров на рынке канцелярских товаров города Томска и Томской области, компания ООО «ТД «Карандаш» должна предпринимать меры для поддержания своих позиций, то есть отслеживать конъюнктуру рынка, проводить оценку спроса и предложения. Для решения задач ценовой политики должен отслеживаться уровень и динамика цен конкурентов.

Существенным фактором формирования ассортимента является цена товара. Покупатель почти всегда определяет для себя предельную цену, в пределах которой он собирается уплатить за покупку. Поэтому одним из критериев рационального построения ассортимента товаров служит обеспечение правильно сочетания товара с различной стоимостью. Цена товара – это очень сильный аргумент в пользу его покупки. Но он не всегда является побудительным мотивом.

Цены на товар формируются исходя из стоимости таможенной пошлины, плюс входная стоимость поставщика. Уровень торговых надбавок определяется компанией, исходя из уровня издержкостности и рентабельности затрат на реализацию товара. В торговую наценку включают НДС. Для обеспечения успешной политики установления цен, компания имеет упорядоченную методику формирования исходных цен на товары.

В целях стимулирования сбыта товаров в компании имеются постоянно действующие акции, скидки, как в оптовой сфере, так и в розничных магазинах.

2.2 Исследование маркетинговой среды компании

Ситуационный анализ маркетинговой среды предполагает исследование микро - и макро - маркетинговой среды компании. Одним из методов проведения ситуационного анализа является SWOT – анализ, который включает в себя анализ сильных и слабых сторон компании, а также анализ его угроз и возможностей.

Идея SWOT – анализа заключается в следующем:

1. принятие усилий для превращения слабостей в силу и угроз в возможности;

2. развитие сильных сторон компании в соответствии с ее ограниченными возможностями.

Маркетинговые возможности компании – это положительные внешние аспекты его маркетинговой деятельности, благодаря которым она может достичь конкурентных преимуществ на рынке сбыта.

Маркетинговые угрозы – это отрицательные тенденции развития маркетинговой внутренней среды, которые могут негативно повлиять на рыночные позиции фирмы.

Объектом исследования сильных и слабых сторон компании является её микросреда.

Сильные стороны – это её главные особенности, которые дают возможность определить и сформировать конкурентные преимущества.

Слабые стороны – это те показатели, которые определяют её конкурентную уязвимость.

Далее в таблице 2 приведен SWOT – анализ торговой компании ООО «ТД «Карандаш».

Таблица 9 – SWOT – анализ торговой компании ООО «ТД «Карандаш».

Сильные стороны компании	Слабые стороны компании
1. Широкая сеть торговых агентов – компания реализует продукцию по 16 торговым точкам, через оптовые продажи и интернет магазин;	1. Относительно высокие цены на большинство импортируемого товара – в стоимость приходится закладывать возможный рост курса доллара;
2. Качество обслуживания покупателей – заключается в персональном подходе к каждому покупателю;	2. Низкий уровень оплаты труда, вследствие чего уход специалистов персонала к конкурентам;
3. Бесплатная доставка в пределах области – привлекающий элемент. Но фактически стоимость доставки для компании входит в стоимость товара;	3. Цена на товар на порядок выше конкурентов.
4. Возможность продавать определенные	

Продолжение таблицы 2

<p>позиции товаров по наименьшей цене в регионе - существует благодаря соответствующим образом, заключенным договорам на закупку крупных оптовых партий товара;</p> <p>5. Комплексная автоматизация – позволяет быстро обрабатывать большие массивы данных.</p>	
<p>Возможности</p>	<p>Угрозы</p>
<p>1. Пересмотр ценовой политики для привлечения новых и удержания имеющихся клиентов;</p> <p>2. Введение новой продукции, как отличительная черта, покупатели любят новинки.</p> <p>3. Повышение уровня социальной ответственности перед сотрудниками, с целью удержания высококвалифицированных кадров.</p>	<p>1. Наличие сильной конкуренции.</p> <p>2. Текучесть кадров.</p> <p>3. Потеря клиентов из-за высоких цен.</p>

По результатам SWOT – анализа компании ООО «ТД «Карандаш» можно сделать вывод о том, что текущее положение компании на рынке достаточно стабильно, но есть факторы оказывающие отрицательное воздействие на лицо компании.

Оценка факторов, оказывающих влияние на приобретение продукции в ООО «ТД «Карандаш».

Клиентами компании являются как юридические лица (фирмы), так и физические лица. Исходя из этого, можно выделить ряд факторов, влияющих на поведение этих двух групп клиентов.

Далее в порядке убывания значимости перечислим факторы, влияющие на физические юридические лица:

1. Цена – на сегодняшний день является решающим фактором. Клиенты реагируют на самые незначительные колебания цены.

2. Уровень первично спроса на товары – успехом пользуются в частности уже зарекомендованные себя товары, или те, которые в данное время активно рекламируются.

3. Отпуск товара под консигнацию.

4. Массовость товара – канцелярские товары и бумажная продукция пользуются большим спросом, в данной компании в оптовой сфере, чем товары для праздника и детская игрушка.

Подводя итог, произведем оценку коэффициента адаптации компании ООО «ТД «Карандаш» к его маркетинговой среде. Используя пятибалльную шкалу, оценим каждое направление деятельности компании, и на основе этого анализа рассчитаем коэффициент адаптации.

Данный показатель является интегрированным и позволяет компании, в общем, оценить свой потенциал.

Коэффициент адаптации равен отношению суммы выставленных баллов к сумме максимально возможных, в данном случае двадцати.

$$\text{Кад} = \text{Бф} / \text{Б макс}, \quad (1)$$

где $\text{Б}_\text{ф}$ – фактические баллы оценки внутренних ресурсов компании;

$\text{Б}_{\text{макс}}$ – максимальные баллы оценки внутренних ресурсов компании.

Далее в таблице 3 приведена оценка внутренних ресурсов торговой компании ООО «ТД «Карандаш».

Таблица 10 – Оценка внутренних ресурсов торговой компании ООО «ТД «Карандаш».

Направление деятельности компании	Оценка внутренних ресурсов компании (Балл)	Максимально возможная сумма баллов
Менеджмент	4	5
Маркетинг	5	5
Кадры	3	5
Финансы	3	5

Произведя оценку ресурсов, в данном случае мы видим, что коэффициент адаптации равен:

$$\text{Кад} = \frac{4+5+3+3}{5+5+5+5} = 0,8$$

Это говорит, о том, что уровень адаптации ООО «ТД «Карандаш» к маркетинговой среде достаточно велик, так как в идеале он был бы равен единице.

2.3 Анализ товарного ассортимента торговой компании ООО «Торговый дом «Карандаш»

Все товары реализуемые компанией ООО «Торговый дом «Карандаш» разбиты на группы по принципу схожести свойств. Эти группы товаров являются ассортиментными и в совокупности представляют товарную номенклатуру компании. Широта товарной номенклатуры компании представлена двадцатью семью ассортиментными группами товаров:

Таблица 11 – Номенклатура товаров ООО «ТД «Карандаш»

Наименование
Бумага
Бумажная продукция
Бумажно-беловые школьные товары
Грамоты, дипломы, благодарности
Демонстрационное оборудование
Кожгалантерея
Компьютерные аксессуары
Наборы д/дет. творчества
Новогодние игрушки
Осветительное оборудование
Открытки
Офисная техника и расходные материалы
Офисные принадлежности
Пишущие принадлежности
Принадлежности для хранения документов
Сувенирная продукция
Товары для детских игр

Продолжение таблицы 4

Товары для левшей
Товары для лепки
Товары для праздника
Товары для рисования
Товары для спорта и активного отдыха
Товары для хобби
Фотопринадлежности
Хозяйственные товары
Чертежные принадлежности
Школьные принадлежности

Каждая ассортиментная группа разбита на подгруппы. Насыщенность товарной номенклатуры от 10 до 500 позиций в каждой подгруппе.

Бумага –125 позиций, которые разбиты на 30 подгрупп.

Бумажная продукция – 200 позиций, которые разбиты на 60 подгрупп.

Бумажно-беловые школьные товары – 150 позиций, которые разбиты на 54 подгруппы.

Грамоты, дипломы, благодарности – 20 позиций, которые разбиты на 4 подгруппы.

Демонстрационное оборудование – 18 позиций, которые разбиты на 6 подгрупп.

Кожгалантерея –10 позиций, которые разбиты на 3 подгруппы.

Компьютерные аксессуары – 20 позиций, которые разбиты на 3 подгруппы.

Наборы для детского творчества – 59 позиций, которые разбиты на 15 подгрупп.

Новогодние игрушки – 9 подгрупп, количество ассортиментных позиций меняется, нет постоянных, т.к. товар сезонно спроса.

Осветительное оборудование – 15 позиций, которые разбиты на 11 подгрупп.

Открытки – 4 подгруппы, количество ассортиментных позиций меняется, нет постоянных, т.к. товар идет под реализацию только в розничной сети.

Офисная техника и расходные материалы – 106 позиций, которые разбиты на 9 подгрупп.

Офисные принадлежности – 335 позиций, которые разбиты на 77 подгрупп.

Пишущие принадлежности – 380 позиций, которые разбиты на 39 подгрупп.

Принадлежности для хранения документов – 300 позиций, которые разбиты на 49 подгрупп.

Сувенирная продукция – 32 подгруппы, количество ассортиментных позиций меняется, нет постоянных, т.к. товар сезонно спроса.

Товары для детских игр – 509 позиций, которые разбиты на 117 подгрупп.

Товары для левшей – 4 позиции.

Товары для лепки – 30 позиций, которые разбиты на 8 подгрупп.

Товары для праздника – 100 позиций, которые разбиты на 32 подгруппы.

Товары для рисования – 123 позиции, которые разбиты на 53 подгруппы.

Товары для спорта и активного отдыха – 50 позиций, которые разбиты на 40 подгруппы.

Товары для хобби – 40 позиций, которые разбиты на 8 подгрупп.

Фото принадлежности – 25 позиций, которые разбиты на 8 подгрупп.

Хозяйственные товары – 18 подгрупп, активных ассортиментных позиций нет, товар привозится под заказ индивидуально.

Чертежные принадлежности – 40 позиций, которые разбиты на 4 подгруппы

Школьные принадлежности – 15 подгрупп, количество ассортиментных позиций меняется, нет постоянных, т.к. товар сезонно спроса.

Для того чтобы проанализировать работу в компании с ассортиментом, рассмотрим количество наименований продукции, реализуемой в течении года, количество вновь поступившей продукции на рынок и рассчитаем коэффициент обновляемости продукции.

Результаты анализа динамики обновляемости продукции представим в таблице 5.

Таблица 12 – динамика обновляемости продукции компании ООО «ТД «Карандаш»

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год
1.Количество наименований реализуемой продукции (шт.)	1300	1590	2230	3346
2.Количество вновь поступившей на рынок продукции (шт.)	182	214	336	475
3.Коэффициент обновляемости	0,14	0,13	0,15	0,14

В соответствии с таблицей 5 можно сделать вывод, что коэффициент обновляемости колеблется примерно на одном уровне, а значит, каждый год в ассортимент реализуемой продукции добавляется примерно одинаковое количество товаров. Следует отметить, что интенсивное изменение ассортимента реализованной продукции достигнуто путем торговли канцелярскими товарами и бумажной продукцией, динамика изменения разновидностей которых велика. С каждым годом появляется все большее количество разновидностей последних. Компания же в свою очередь стремится сформировать наиболее эффективную структуру ассортимента, как добавляя новые позиции, так и изымая старые.

В виду того, что для работы с ассортиментом наиболее существенными с точки зрения маркетинга, являются цели: объем продаж, прибыль, доля рынка, следует проанализировать структуру товарооборота по

номенклатурным позициям. Такой анализ позволяет показать абсолютное и относительное значение ассортиментных групп.

Основной целью анализа является получение данных по структуре товарооборота и выявления товарной группы с наибольшим удельным весом товарооборота по отношению к общему объему товарооборота. Данная товарная группа будет наиболее рентабельной.

В таблице 6 приведен анализ структуры товарооборота по различным ассортиментным группам.

Таблица 13 – Структура товарооборота

Товарные группы	Т/об. За 2014г., руб.	Структура т/об. За 2014., %	Т/об. За 2015г., руб.	Структура т/об. За 2015г., %
Бумага	34 209 455	44,35	36 910 912	40,08
Бумажная продукция	4 215 138	5,46	7 021 191	7,62
Бумажно-беловые школьные товары	2 629 865	3,41	3 678 618	3,99
Грамоты, дипломы, благодарности	20 240	0,03	72 943	0,08
Демонстрационное оборудование	726 017	0,94	395 361	0,43
Кожгалантерея	30 741	0,04	140 999	0,15
Компьютерные аксессуары	310 020	0,40	517 295	0,56
Наборы д/дет. творчества	156 863	0,20	334 520	0,36
Новогодние игрушки	825 813	1,07	1 137 794	1,24
Осветительное оборудование	168 020	0,22	152 456	0,17
Открытки	12 308	0,02	43 925	0,05
Офисная техника и расходные материалы	1 388 390	1,80	2 118 291	2,30
Офисные принадлежности	7 565 753	9,81	9 210 302	10,00
Пишущие принадлежности	5 968 793	7,74	6 959 070	7,56
Принадлежности для хранения документов	8 075 506	10,47	10 391 078	11,28
Сувенирная продукция	484 426	0,63	210 745	0,23
Товары для детских игр	2 066 327	2,68	2 729 803	2,96
Товары для левшей	31 655	0,04	15 743	0,02
Товары для лепки	501 030	0,65	614 394	0,67
Товары для праздника	614 273	0,80	1 004 819	1,09
Товары для рисования	2 574 936	3,34	2 440 075	2,65

Продолжение таблицы 6

Товары для спорта и активного отдыха	928 868	1,20	1 472 389	1,60
Товары для хобби	75 402	0,10	117 774	0,13
Фотопринадлежности	179 963	0,23	343 197	0,37
Хозяйственные товары	817 289	1,06	1 696 536	1,84
Чертежные принадлежности	346 204	0,45	274 951	0,30
Школьные принадлежности	2 209 501	2,86	2 090 972	2,27
Итого:	77 132 807	100,00	92 096 164	100,00

Из вышеприведенной таблицы, анализируя данные за 2014 год, следует, что наибольшую долю в объеме сбыта, занимают бумага (36млн. руб.), а так же группы канцелярских товаров: бумажная продукция, принадлежности для хранения документов, пишущие принадлежности и офисные принадлежности (33млн. руб.) в общем объеме реализации.

Следовательно, данные товарные группы являются наиболее рентабельными. Остальные группы разнятся по рентабельности, есть группы, которые имеют средний доход от товарооборота, а есть группы, которые практически не приносят дохода. В 2015 году наибольшую долю в объеме сбыта так же занимают бумага (34млн. руб.), а так же группы канцелярских товаров: бумажная продукция, принадлежности для хранения документов, пишущие принадлежности и офисные принадлежности (25млн. руб.) в общем объеме реализации.

Товарооборот вырос на (19%) и составил (92млн. руб.), в основном за счет продаж групп бумага, бумажная продукция и канцелярских товаров, а именно офисные принадлежности, пишущие принадлежности и принадлежности для хранения документов.

В процессе анализа товарооборота необходимо установить степень выполнения планов и динамики товарооборота. Состав товарооборота характеризуется абсолютными и относительными показателями (суммой и удельным весом отдельных видов реализации товаров). Анализ выполнения плана товарооборота приведем в таблицу 7.

Таблица 14 – Анализ выполнения плана товарооборота по ассортиментным группам товаров

Виды групп	Факт. 2014 год. (руб.)	2015 год. (руб.) Факт.	2015 год (руб.) План.	2015 год (руб.) % выполнения	В % к 2014 году
Бумага	34 209 455	36 910 912	35 786 456	103,14	92,68
Бумажная продукция	4 215 138	7 021 191	5 678 904	123,64	60,03
Бумажно-беловые школьные товары	2 629 865	3 678 618	2 356 806	156,08	71,49
Грамоты, дипломы, благодарности	20 240	72 943	30 812	236,74	27,75
Демонстрационное оборудование	726 017	395 361	750 679	52,67	183,63
Кожгалантерея	30 741	140 999	80 789	174,53	21,80
Компьютерные аксессуары	310 020	517 295	498 672	103,73	59,93
Наборы д/дет. творчества	156 863	334 520	250 675	133,45	46,89
Новогодние игрушки	825 813	1 137 794	1012 456	112,38	72,58
Осветительное оборудование	168 020	152 456	150 123	101,55	110,21
Открытки	12 308	43 925	30 567	143,70	28,02
Офисная техника и расходные материалы	1 388 390	2 118 291	1589 609	133,26	65,54
Офисные принадлежности	7 565 753	9 210 302	8 098 456	113,73	82,14
Пишущие принадлежности	5 968 793	6 959 070	5 987 567	116,23	85,77
Принадлежности для хранения документов	8 075 506	10 391 078	8 567 872	121,28	77,72
Сувенирная продукция	484 426	210 745	410 789	51,30	229,86
Товары для детских игр	2 066 327	2 729 803	2 200 000	124,08	75,70

Продолжение таблицы 7

Товары для левшей	31 655	15 743	30 987	50,81	201,07
Товары для лепки	501 030	614 394	550 789	111,55	81,55
Товары для праздника	614 273	1 004 819	800 678	125,50	61,13
Товары для рисования	2 574 936	2 440 075	2300 000	106,09	105,53
Товары для спорта и активного отдыха	928 868	1 472 389	1200 567	122,64	63,09
Товары для хобби	75 402	117 774	80 000	147,22	64,02
Фотопринадлежности	179 963	343 197	259 520	132,24	52,44
Хозяйственные товары	817 289	1 696 536	1000 000	169,65	48,17
Чертежные принадлежности	346 204	274 951	350 000	78,56	125,91
Школьные принадлежности	2 209 501	2 090 972	2 200 000	95,04	105,67
Итого:	77 132 807	92 096 164	82 253 773	111,97	83,75

Анализ всего процента выполнения плана составил 111,97% (перевыполнение на 11,9%), в рублях отклонение составляет 5 120 965 тыс. руб. Перевыполнение в большей степени достигнуто за счет продаж групп товаров бумажной продукции (23%) и бумажно – беловых товаров (56%), а так же групп канцелярских товаров и хозяйственных товаров (69%). По сравнению с 2014 годом факт 2015 года увеличился на 83% в рублях – 14 963 357млн.руб. Все это объясняется повышенным спросом на отдельные позиции.

Динамику изменения объема продаж по ассортиментным группам представим в виде диаграммы (рисунок 3).

Динамика изменения объема продаж по ассортиментным группам

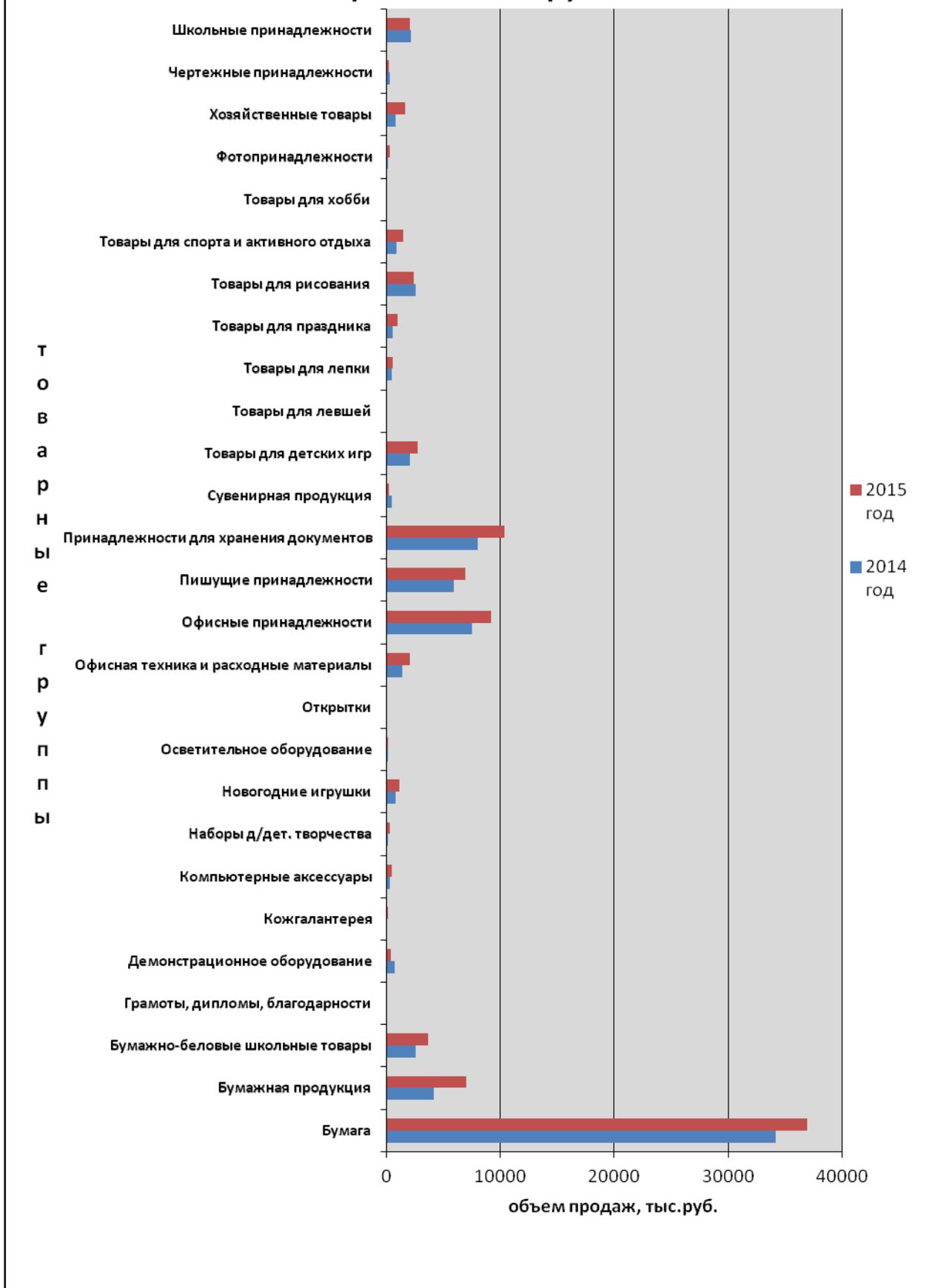


Рисунок 3 – Динамика изменения объема продаж по группам.

Выполнение плана товарооборота зависит от трех групп факторов:

- от обеспеченности и использования товарных ресурсов;
- от обеспеченности трудовыми ресурсами, режима и эффективности труда.

Для оценки фактических текущих товарных запасов могут определяться удельные товарные запасы (отношение их абсолютной величины на конец года или квартала к объему складской реализации товаров за изучаемый период). Проводя анализ товарооборачиваемости, определяют, во сколько ускорилась или замедлилась оборачиваемость в днях и в количестве оборотов, сколько высвобождено средств за счет изменения товарооборачиваемости, а главное, какие имеются возможности и резервы ускорения времени обращения товаров, оптимизация товарных запасов.

Товарооборачиваемость, будучи одним из показателей эффективности хозяйственной деятельности предприятия в целом, позволяет оценить и количественно измерить два параметра, присущие товарным запасам: время и скорость их обращения.

Формула скорости товарооборота имеет следующий вид:

$$K_{об} = Q_p / K_{тз}, \quad (2)$$

где $K_{об}$ – скорость обращения;

Q_p – объем товарооборота за анализируемый период (тыс. руб.);

$K_{тз}$ – средние товарные запасы за тот же период.

На основании этой формулы рассчитаны показатели скорости обращения по данным таблиц и по группам товаров. Период, в течение которого товар находится в сфере обращения, представляет собой время товарного обращения.

Время товарного обращения рассчитывается по формуле:

$$T_{об} = K_{тз} * F / Q_p, \quad (3)$$

где $T_{об}$ – время товарного обращения в днях;

F – число дней в данном периоде. Данные расчетов представлены в Приложениях А, Б.

Из вышеприведенных таблиц следует, что оборачиваемость товаров в днях в 2015 году по сравнению с 2014 годом ускорилась. Данный анализ касается всех товарных групп компании, и поэтому далее необходимо выявить оборачиваемость товарных запасов по группам которые приносят основной доход от реализации. Это относится к бумаге, бумажной продукции, офисным принадлежностям, пищевым принадлежностям и принадлежностям для хранения документам. Сведенные данные представлены в Приложении В.

Исходя из анализа по ключевым ассортиментным группам следует, что оборачиваемость товаров, которые приносят наибольшую прибыль компании в днях в 2015 году по сравнению с 2014 годом ускорилась. В среднем, товарных запасов по активным группам хватает примерно на полгода (200 дней). Следовательно, пополнение товарных запасов производится около 3 раз в квартал. Так же необходимо учитывать, что компания ООО «ТД «Карандаш» так же ведет реализацию товаров в розничной сети, товарный остаток которой нужно всегда поддерживать.

Проведя анализ товарного ассортимента, мы видим, что в целом, по сравнению с прошлым годом, компания движется «вверх», о чем свидетельствуют объемы продаж, а так же пополнение товарного ассортимента. Поставленные планы выполняются практически по всем ассортиментным группам. В условиях рыночной экономики нет четко мнения, каким идеале должен быть ассортимент товаров, для того, чтоб наилучшим способом удовлетворить спрос потребителей, обеспечить получение планируемой прибыли и решить другие коммерческие задачи. Каждая торговая компания ищет свою нишу на рынке, исходя из сложившихся конъюнктурных условий. Поэтому персонал предприятия должен четко представлять каких покупателей они хотят видеть в качестве своих клиентов, и в какой конкурентной обстановке им предстоит работать.

3. Формирование оптимального ассортимента компании

3.1 Управление ассортиментом компании. Основные показатели его контроля

Формирование ассортимента должно базироваться на заранее определенных целях и задачах, обуславливающих направление развития ассортимента. Это определяет ассортиментную политику организации, то есть, цели, задачи и основные направления формирования ассортимента, определяемые её руководством. При этом в качестве задач, представляющих сущность ассортиментной политики, выделяют следующие:

- установление предполагаемых и реальных потребностей в определенных товарах;
- определение основных показателей ассортимента товаров и анализ его рациональности;
- определение источников товарных ресурсов, которые необходимы для формирования рационального ассортимента компании;
- оценка материальных возможностей компании для закупки и реализации отдельных товаров.

Основные направления для формирования ассортимента – это сокращение, расширение, углубление, обновление, совершенствование, гармонизация. Указанные направления взаимосвязаны, в значительной мере дополняют друг друга и определяются рядом факторов.

1) сокращение ассортимента - количественные и качественные изменения ассортимента дешевых, некачественных товаров, не пользующихся спросом у потребителей. Причинами сокращения ассортимента могут быть падение спроса, недостаточность предложений, убыточность или низкая прибыльность при производстве или реализации отдельных товаров;

2) расширение ассортимента – количественные и качественные изменения набора товаров за счет увеличения показателей широты,

полноты, глубины и новизны выпуска новых товаров. Причиной, способствующими расширению ассортимента, являются увеличение спроса и предложения; высокая рентабельность производства и реализации товаров; внедрение на рынок новых товаров;

3) углубление ассортимента – количественные и качественные изменения ассортимента товаров за счет разработки и предложения новых торговых марок или их модификации. Основанием для выбора этого направления служит высокая насыщенность рынка, стремление снизить риск при выпуске товаров незначительной новизны, наличие известных, пользующихся спросом торговых марок отсутствие возможности у организации выпускать товары новых видов;

4) стабилизация ассортимента – состояние набора товаров, характеризующееся высокой устойчивостью и низкой степенью обновления. Это достаточно редкое состояние ассортимента, присущее в основном ассортименту пищевых продуктов повседневного спроса;

5) обновление ассортимента – количественные и качественные изменения состояния набора товаров, характеризующиеся увеличением показателей новизны;

6) совершенствование ассортимента – количественные и качественные изменения состояния набора товаров для повышения его рациональности;

7) гармонизация ассортимента – отражает степень близости реального ассортимента к лучшим отечественным, либо зарубежным аналогам.

Сущность управления ассортиментом заключается главным образом в том, чтоб компания своевременно предлагала определенную совокупность товаров, удовлетворяющих в полном объеме потребности клиентов, и в конечном итоге получение прибыли от их реализации.

В процессе оптимизации ассортимента можно выделить три основных этапа:

- 1) Анализ динамики объема продаж и структуры спроса;
- 2) Финансовый анализ разработанных предложений;
- 3) Утверждение окончательного варианта структуры ассортимента.

Таким образом, для начала процесса оптимизации структуры ассортимента, необходимо определить цель, которую необходимо будет достигнуть в процессе. Основной целью нашей компании является – определение оптимальной структуры ассортимента, которая должна обеспечить максимальное получение прибыли и стабильность компании в целом.

Работа над оптимизацией ассортимента непростая задача, подобрать ассортимент удается далеко не сразу. Оптимизация ассортимента представляет собой принятие компромисса, который максимально полно будет учитывать финансовые ожидания руководства. За основу в улучшении структуры ассортимента берут анализ продаж, благодаря которому определяются стабильно покупаемые товары.

Несмотря на обоснованность и эффективность с практической и научной точки зрения организации торгово – технологического процесса, достойное и качественное обслуживание покупателей, сервис и т.д., в случае если продается ненужный покупателю товар, который не будет удовлетворять его потребностям и запросам, шансы, что этот покупатель купит что –нибудь, сводятся к минимуму.

Многообразие запросов и потребностей потребителя практически безгранично, и в принципе любой товар, обладающий определенным набором полезных свойств, можно продать. Однако при этом могут возникнуть два но:

или товар ненужный покупателю будет долго – долго «лежать», занимая полезное место на складе или витрине (со всеми вытекающими из этого издержками), или придется использовать специальные формы маркетинга (агрессивную рекламу, жесткое, навязчивое стимулирование сбыта и т.д.)

К тому же от того, какие конкретно товары будут закуплены для реализации в плановом периоде на торговом предприятии, во многом зависит деятельность по выполнению всех задач функционирования этого предприятия. Так уровень обслуживания покупателей напрямую зависит от имеющегося ассортимента товаров. Главной составляющей затрат торгового предприятия являются оптовые цены и транспортные расходы, следовательно, экономичность деятельности данного предприятия, так же напрямую зависит от конкретного перечня закупаемых товарных единиц.

Таким образом, на наш взгляд, именно ассортимент предлагаемых к продаже товаров является главным продуктом, деятельности любого торгового предприятия.

3.2 Оценка и пересмотр товарного ассортимента компании

Как известно, одно из принципиальных положений науки об управлении – управлять можно только тем, что измеримо. Значит, оценивая показатели ассортимента, ими можно управлять.

Номенклатура ООО «ТД «Карандаш» насчитывает более 10000 тысяч наименований. Управлять таким большим ассортиментом по единому принципу будет не рационально.

Как уже было отмечено в пункте 2.3., ассортимент компании разбит на группы по принципу схожести свойств, и составляет в общей сложности 27 ассортиментных групп.

Для того, чтоб узнать на что следует направить основные усилия, мы разбиваем ассортимент по нескольким критериям на три категории по каждому критерию (А, В и С соответственно). В отношении первых двух групп применяется правило Парето, которое в данном случае можно интерпретировать так: 20% ассортимента обеспечивают 80% выручки. Предложенный метод известен в теории как ABC – анализ.

Применение ABC – анализа позволяет ответить на следующие вопросы:

- на закупку какого товара в первую, вторую и последнюю очередь расходуется бюджет компании?
- какому товару больше / меньше достанется внимания?
- какой лимит на складе должен быть у разных товаров?

Данный метод позволяет определить оптимальное соотношение групп и видов товаров на торговом предприятии с учетом основных требований для достижения поставленных перед организацией целей.

Результатом ABC – анализа является группировка объектов по степени их влияния на общий результат.

Деление товарного ассортимента основывается на ранжировании товарных групп по выбранному критерию и определении категории А, В, С в соответствии с условиями ABC – анализа.

В качестве оценки определения соотношения групп по критерию. Мы выбрали товарооборот.

Для того чтобы присвоить товару ту или иную категорию важности, нужны веские основания – статистика продаж и экспертные оценки менеджеров.

Поскольку менеджеров экспертов в нашей компании нет, мы ориентировались на данные анализа продаж товаров по кварталам.

Проведем ABC – анализ ассортимента компании ООО «ТД «Карандаш».

Для этого мы взяли объем продаж за первый квартал 2016 года по всем ассортиментным группам.

После определения объема реализации по группам и удельного веса, мы проранжировали данные и определили товарным группам категории.

Данные по расчетам представим в таблицы 8, 9.

Таблица 8 – Таблица реализации групп товаров ООО «ТД «Карандаш»
 период с 01.01.2016 по 30.03.2016

Группы товаров	Объем реализации, руб.	Удельный вес в объеме реализации, %
Бумага	8419847	44,80
Бумажная продукция	1545294	8,22
Бумажно-беловые школьные товары	493727	2,63
Грамоты, дипломы, благодарности	162	0,00
Демонстрационное оборудование	419109	2,23
Кожгалантерея	27382	0,15
Компьютерные аксессуары	57461	0,31
Наборы д/дет. творчества	32943	0,18
Новогодние игрушки	289330	1,54
Осветительное оборудование	27194	0,14
Открытки	2786	0,01
Офисная техника и расходные материалы	322665	1,72
Офисные принадлежности	1858885	9,89
Пишущие принадлежности	1340671	7,13
Принадлежности для хранения документов	2091027	11,13
Сувенирная продукция	79192	0,42
Товары для детских игр	397363	2,11
Товары для левшей	961	0,01
Товары для лепки	111733	0,59
Товары для праздника	146444	0,78
Товары для рисования	479061	2,55
Товары для спорта и активного отдыха	198155	1,05
Товары для хобби	26041	0,14
Фотопринадлежности	29433	0,16
Хозяйственные товары	158934	0,85
Чертежные принадлежности	24619	0,13
Школьные принадлежности	212511	1,13
Итого:	18 792 945	100

Таблица 9 – Таблица разделения реализованных товаров на группы А, В, С.

Группы товаров	Доля, %	Доля, нарастающим итогом, %	Группа
Бумага	44,8	44,8	А
Принадлежности для хранения документов	11,13	55,93	А
Офисные принадлежности	9,89	65,82	А
Бумажная продукция	8,22	74,04	А
Пишущие принадлежности	7,13	81,17	А
Бумажно-беловые школьные товары	2,63	83,8	А
Товары для рисования	2,55	86,35	А
Демонстрационное оборудование	2,23	88,58	В
Товары для детских игр	2,11	90,69	В
Офисная техника и расходные материалы	1,72	92,41	В
Новогодние игрушки	1,54	93,95	В
Школьные принадлежности	1,13	95,08	В
Товары для спорта и активного отдыха	1,05	96,13	В
Хозяйственные товары	0,85	96,98	С
Товары для праздника	0,78	97,76	С
Товары для лепки	0,59	98,35	С
Сувенирная продукция	0,42	98,77	С
Компьютерные аксессуары	0,31	99,08	С
Наборы д/дет. творчества	0,18	99,26	С
Фотопринадлежности	0,16	99,42	С
Кожгалантерея	0,15	99,57	С
Осветительное оборудование	0,14	99,71	С
Товары для хобби	0,14	99,85	С
Чертежные принадлежности	0,13	99,98	С
Открытки	0,01	99,99	С
Товары для левшей	0,01	100	С
Грамоты, дипломы, благодарности	0		

По данным таблиц можно сделать вывод, что основной доход компании приносят товарные группы: бумага, принадлежности для хранения документов, офисные принадлежности, бумажная продукция, пишущие принадлежности, бумажно – беловые школьные товары, товары для рисования, демонстрационное оборудование. На эти товарные группы стоит направить основные усилия.

Для товаров группы А рекомендуются особые формы контроля:

- регулярная оценка достоверности, как самого прогноза товародвижения, так и его методов;
- периодический подсчет запасов;
- постоянное отслеживание и анализ требований спроса, объемов закупаемых партий, преследующие цель общего уменьшения размера заказов, а значит снижения издержек, связанных с хранением продукции на складах.

Для товаров группы В применяются те же меры, что и для товаров группы А, но они осуществляются реже и с большими приемлемыми допусками.

А вот для товаров группы С сформулированы отдельные правила:

- товары обязательно должны быть в наличии, поскольку дефицит товаров категории С может сорвать план сбыта категории А. Таким образом, запас товаров категории С может быть больше, чем нужно, но не должен быть меньше, чем необходимо.
- объем партий заказов и страховых запасов должен быть большим. Хранение крупных партий товаров категории С не влечет за собой существенных затрат, поэтому имеет смысл заказывать помногу;
- подсчет запасов можно производить раз в год или полгода, при этом с большими приемлемыми допусками.

Достижением одной из основных целей компании при оптимизации является корректировка объема продаж. На объемы продаж влияют, как

правило, объемы товарных запасов на складе, спрос на продукцию и цена, по которой продается товар.

Исходя из вышесказанного, предлагается правильным ранжировать весь ассортимент по вышеуказанным признакам. Предлагаемая методика позволяет сделать возможным не только анализ ассортимента по коммерческой привлекательности, но и оперативно управлять им. В то же время необходимо подчеркнуть, что ассортимент товаров должен включать не только высокодоходные товары, приносящие максимальную прибыль, но и товары имеющие меньшие показатели прибыльности, в целях достижения максимального результата по привлечению потребителей и полному удовлетворению их спроса.

Таким образом, применение принципа Парето в управлении товарным ассортиментом приводит к разделению всей номенклатуры на группы по критерию активности. Группа «А» самая активная, подвергается максимальному контролю, группе «В» отводится меньше внимания, а группа «С» обслуживается по минимуму.

Поскольку группа А «наиболее активная», в целях дальнейшего контроля, проведем оптимизацию ассортимента внутри этой групп. Для этого мы возьмем реализацию товарных групп за первый квартал 2016 года и удельный вес каждого товара в объеме реализации.

Реализация товарных групп составила 18 792 945,97 руб., анализируемая реализация в сумме составляет 16 647 626,29 руб., или 88% от общего объема реализации. Данные об объемах реализации и удельный вес каждого товара отражены в Приложении Г.

Далее для того, чтоб определить какие позиции обеспечивают 80% оборота компании, мы проранжировали ассортимент и расположили его в порядке убывания. Затем рассчитали долю с накопительным итогом. Результаты представлены в Приложении Д.

По результатам стало более понятно, какие товары продаются, а какие лежат, занимая полезное место на складе. Следовательно, товары входящие в

группу А – то востребованная, высокодоходная продукция. Товары входящие в группу В – это мало доходная, но востребованная продукция, поскольку, во – первых, клиенты рассчитывают на постоянное наличие такого товара на складе, и во – вторых, покупают его, как правило, в дополнение к высокодоходным товарам. Товары входящие в группу С – это довольно дорогая продукция, поэтому менее востребована, и соответственно приносящая меньше дохода. Но если мы сократим долю незначительных затрат первый взгляд сопутствующих товаров, это может привести к снижению продаж высокодоходных товаров.

Полученные результаты не прояснили само главного:

- 1) на закупках, каких товаров можно безболезненно экономить, уделяя им меньше внимания;
- 2) приобретение, какой продукции требует неусыпного контроля;
- 3) во что в первую очередь следует вкладывать деньги.

Поскольку группа А, «наиболее активная» группа, проведем анализ её экономических показателей. Этот анализ поможет нам более точно определить: какие товары пользуются наибольшим спросом, является ли данный товар рентабельным, на что компания тратит деньги.

Расчет экономических показателей произведем с помощью операционного анализа (операционный рычаг). Ориентация на этот метод – наиболее рациональный выбор при стратегическом планировании деятельности компании.

Ключевыми понятиями операционного анализа являются: операционный рычаг, точка безубыточности, запас финансовой прочности. Названные элементы следует дополнить маржинальным доходом. Его использование в анализе позволяет сформировать оптимальный ассортимент, определять цену, объем продаж для получения планируемой прибыли.

Для определения необходимо посчитать издержки обращения, условно разделив их на постоянные и переменные. Переменные издержки напрямую связаны с увеличением товарооборота, чем больше товарооборот,

тем больше величина издержек обращения. К переменным издержкам относят: заработную плату торгово – оперативного персонала, расходы на СМ, рекламу и т.д. К условно постоянным издержкам относят расходы не связанные с увеличением товарооборота, т.е. заработная плата административно – управленческого персонала, коммунальные услуги, амортизация основных средств, услуги сторонних организаций.

Разделения издержек обращения на постоянные и переменные представим в таблицах 10, 11.

Таблица 10 – Постоянные издержки ООО «ТД «Карандаш» Период с 01.01.2016 по 30.03.2016

1	Амортизация ОС	7710 тыс. руб.
2	Коммунальные услуги	12908 тыс. руб.
3	Заработная плата АУП	118650 тыс. руб.
4	ЕСН	16801 тыс. руб.
5	Канцелярские товары	5883 тыс. руб.
6	Командировочные расходы АУП	4900 тыс. руб.
7	Обслуживание и ремонт ОС	7469 тыс. руб.
8	ГСМ	6209 тыс. руб.
9	Услуги банка	7980 тыс. руб.
10	Услуги сторонних организаций	4056 тыс. руб.
	Итого:	192 566 тыс. руб.

Таблица 11 – Переменные издержки ООО «ТД «Карандаш» Период с 01.01.2016 по 30.03.2016

1	Расходы на ГСМ	48000 тыс. руб.
2	Заработная плата экспедиторов	221700 тыс. руб.
3	ЕСН	101306 тыс. руб.
4	Командировочные расходы	12209 тыс. руб.
5	Затраты на рекламу	16460 тыс. руб.
6	Налог на имущество	10107 тыс. руб.
7	Уплаченные % по кредиту	36890 тыс. руб.
8	Расходы по курсовой разнице	13840 тыс. руб.
9	Прочие расходы (таможня)	20493 тыс. руб.
	Итого:	481005 тыс. руб.

Определение экономических показателей ООО «ТД «Карандаш»

представим в таблицу 12.

Таблица 12 - Определение экономических показателей ООО «ТД «Карандаш»

Маржинальный доход = торговая наценка – переменные издержки	A B C	$1\ 136\ 910,89 - 481\ 005,21 =$ 655905 руб.
Коэффициент маржинального дохода = маржинальный доход / объем продаж *100%	D	$655\ 905,67 / 9\ 537\ 856,72 *100\% =$ 6,88%
Постоянные издержки, Спост.	E	192 566 руб.
Точка безубыточности = E / D	F	$192\ 566,15 / 6,87 *100\% =$ 2 800 201 руб.
Запас финансовой прочности = Объем продаж - точка безубыточности В % к выручке	G H	$9\ 537\ 856,72 - 2\ 800\ 201,95 =$ 6 737 654 руб. $6\ 737\ 654,77 / 9\ 537\ 856,72 = 70,64\%$
Прибыль = торговая наценка – (Спер + Спост)	I	$1\ 136\ 910,89 - (481\ 005,21 + 192$ 566, 15) = 463 339 руб.
Операционный рычаг = маржинальный доход / прибыль	J	$655\ 905,67 / 463\ 339,52 = 1,42$

Экономические показатели товаров, пользующиеся большим спросом, представим в таблицу 13.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что и в группе высокодоходных товаров есть позиции, приносящие небольшой доход. Теоретически подобный подход таит в себе опасность того, что все большее количество товаров будет попадать в разряд мало доходной продукции: какая – то из номенклатурных позиций всегда демонстрирует самые плохие показатели, искусственно сокращая тем самым ассортимент. Для определения направлений изменения ассортиментной политики, необходимо провести сравнительный анализ по каждому из показателей. Экономические показатели с указанием рангов представим в таблице 14.

Таблица 13 – Таблица экономических показателей для группы А

группа товаров из группы А (1)	Объем продаж, руб. Qp (2)	Объем закупок, руб. Qзак (3)	Наценка, руб. Qзак (4) = 3-2	удельный вес к сумме Qp (5)	С переменные, руб (6)	Маржиналь ный доход, руб. (7) = (4) - (6)	С постоянные , руб. (8)	Прибыль, руб. (9) = 7-8	Коэфф ициент маржи нально о дохода , % (10) = 7/2
1. Бумага ксер. А4 500л "SVETO COPY NEW"	4 556 336	4158976	397360	0,35	169981	227378	11042	216336	4,99
2. Бумага ксер. А4 500л "BALLET CLASSIC"	1 520 971	1380765	140206	0,12	59406	80800	10677	70122	5,31
3. Бумага ксер. А4 500л "Paperline White GOLD"	959 252	731469	227783	0,20	101746	126036	10677	115359	13,14
4. Бумага ксер. А4 500л "BALLET PREMIER"	496 805	435794	61011	0,05	27243	33767	10677	23089	6,80
5. Бумага ксер. А4 500л "BALLET BRILLIANT"	267 491	224641	42850	0,04	18216	24633	10677	13955	9,21
6. Доска белая офис.1000*2000 мм	238 360	209088	29272	0,03	10030	19241	10677	8564	8,07
7. Набор перфофайлов А4 0,035мм глянец.	221 705	194478	27226	0,02	10101	17125	10677	6448	7,72
8. Папка-бокс бумвинил 15 см с зав.	154 087	135164	18922	0,02	8195	10727	10677	49	6,96
9. Скоросшиватель картонный пл.360 г/м, немелованный	124 871	100560	24310	0,02	10344	13965	10677	3287	11,18
10. Корр.жидкость 20мл -20 с кист.	124 636	108560	16075	0,01	3743	12332	10677	1654	9,89
11. Конверт ЕВРО (110*220) прав/окно, силикон	122 159	103590	18568	0,02	7868	10700	10677	22	8,76
12. Папка-файл 75мм А4 мраморная картонная	120 781	100948	19833	0,02	7212	12621	10677	1943	10,45
13. Папка-файл 75мм мрам.серая разбор.	112 369	93009	19360	0,02	7838	11522	10677	844	10,25
14. Ежедневник темно-коричневый	111 400	92023	19377	0,02	8176	11201	10677	523	10,06
15. Клей-карандаш 21гр	108 725	89690	19035	0,02	8349	10686	10677	8	9,83
16. Ручка шар. син.	107 291	88120	19171	0,02	8157	11013	10677	335	10,26
17. Ежедневник, синий, белый блок, черно- синяя графика	99 777	83066	16711	0,01	5989	10721	10677	43	10,75
18. Скотч 50мм*66м Прозрачный 40мкм	90 831	70999	19831	0,02	8403	11428	10677	750	12,58
Итого:	9 537 856	8400945	1136910	1,00	481005	655905	192566	463339	6,88

Продолжение таблицы 13

группа товаров из группы А (1)	операционный рычаг (11) = 7/9	Точка безубыточности, руб. (12) = 8/10	Запас финансовой прочности, % (13)	Средние остатки в ценах реализации, руб. (14)	Рентабельность продаж, % (15) = 9/2 *100	Оборачиваемость оборотных активов, раз. (16)	Рентабельность активов, % (17)	Ранжирование по спросу (18)
1. Бумага ксер. А4 500л "SVETO COPY NEW"	1,05	2212	99,95	337506	4,75	13,5	64,10	3
2. Бумага ксер. А4 500л "BALLET CLASSIC"	1,15	2009	99,87	112664	4,61	13,5	62,24	5
3. Бумага ксер. А4 500л "Paperline White GOLD"	1,09	812	99,92	71055	12,03	13,5	162,35	1
4. Бумага ксер. А4 500л "BALLET PREMIER"	1,46	1570	99,68	36800	4,65	13,5	62,74	4
5. Бумага ксер. А4 500л "BALLET BRILLIANT"	1,77	1159	99,57	19814	5,22	13,5	70,43	2
6. Доска белая офис.1000*2000 мм	2,25	1322	99,45	17656	3,59	13,5	48,50	6
7. Набор перфофайлов А4 0,035мм глянец. 100шт/уп	2,66	1382	99,38	16422	2,91	13,5	39,26	7
8. Папка-бокс бумвинил 15 см с зав.	217,08	1533	99,00	11413	0,03	13,5	0,43	16
9. Скоросшиватель картонный пл.360 г/м	4,25	954	99,24	9249	2,63	13,5	35,54	8
10. Корр.жидкость 20мл 20 с кист.	7,45	1079	99,13	9232	1,33	13,5	17,92	10
11. Конверт ЕВРО (110*220) прав/окно, силикон	472,06	1219	99,00	9048	0,02	13,5	0,25	17
12. Папка-файл 75мм А4 мраморная картонная разобранная черная	6,49	1021	99,15	8946	1,61	13,5	21,72	9
13. Папка-файл 75мм мрам.серая разбор.	13,64	1041	99,07	8323	0,75	13,5	10,15	12
14. Ежедневник темно-коричневый, белая бумага, 2 ляссе	21,40	1061	99,05	8251	0,47	13,5	6,34	13
15. Клей-карандаш 21гр	1206,77	1086	99,00	8053	0,01	13,5	0,11	18
16. Ручка шар. син.	32,85	1040	99,03	7947	0,31	13,5	4,22	14
17. Ежедневник , синий, белый блок, черно-синяя графика	245,68	993	99,00	7390	0,04	13,5	0,59	15
18. Скотч 50мм*66м Прозрачный 40мкм	15,23	848	99,07	6728	0,83	13,5	11,16	11

Таблица 14 – Сравнительная таблица экономических показателей группы А

группа товаров из группы А (1)	Наценка, руб.		Коэффициент маржинального дохода, %		операционный рычаг		Запас финансовой прочности, %		Рентабельность продаж, %		Оборачиваемость оборотных активов, раз.		Рентабельность активов, %		Ранжирование по спросу
Бумага ксер. А4 500л "SVETO COPY NEW"	397360	1	4,99	18	1,05	18	99,95	1	4,75	3	13,5	1	64,10	3	3
Бумага ксер. А4 500л "BALLET CLASSIC"	140206	3	5,31	17	1,15	16	99,87	3	4,61	5	13,5	1	62,24	5	5
Бумага ксер. А4 500л "Paperline White GOLD"	227783	2	13,14	1	1,09	17	99,92	2	12,03	1	13,5	1	162,35	1	1
Бумага ксер. А4 500л "BALLET PREMIER"	61011	4	6,80	16	1,46	15	99,68	4	4,65	4	13,5	1	62,74	4	4
Бумага ксер. А4 500л "BALLET BRILLIANT"	42850	5	9,21	11	1,77	14	99,57	5	5,22	2	13,5	1	70,43	2	2
Доска белая офис.1000*2000 мм	29272	6	8,07	13	2,25	13	99,45	6	3,59	6	13,5	1	48,50	6	6
Набор перфофайлов А4 0,035мм глянец. 100шт/уп	27226	7	7,72	14	2,66	12	99,38	7	2,91	7	13,5	1	39,26	7	7
Папка-бокс бумвинил 15 см с зав.	18922	15	6,96	15	217,08	4	99,00	16	0,03		13,5	1	0,43	16	16
Скоросшиватель картонный пл.360 г/м, немелованный	24310	8	11,18	3	4,25	11	99,24	8	2,63	8	13,5	1	35,54	8	8
Корр.жидкость 20мл -20 с кист.	16075	18	9,89	9	7,45	9	99,13	10	1,33	11	13,5	1	17,92	10	10
Конверт ЕВРО (110*220) прав/окно, силикон	18568	16	8,76	12	472,06	2	99,00	17	0,02	17	13,5	1	0,25	17	17
Папка-файл 75мм А4 мраморная картонная разобранная черная	19833	9	10,45	5	6,49	10	99,15	9	1,61	10	13,5	1	21,72	9	9
Папка-файл 75мм мрам.серая разбор.	19360	12	10,25	7	13,64	8	99,07	12	0,75	13	13,5	1	10,15	12	12
Ежедневник темно-коричневый, белая бумага, 2 ляссе	19377	11	10,06	8	21,40	6	99,05	13	0,47	14	13,5	1	6,34	13	13
Клей-карандаш 21гр	19035	14	9,83	10	1206,77	1	99,00	18	0,01	18	13,5	1	0,11	18	18
Ручка шар син.	19171	13	10,26	6	32,85	5	99,03	14	0,31	15	13,5	1	4,22	14	14
Ежедневник , синий, белый блок, черно-синяя графика	16711	17	10,75	4	245,68	3	99,00	15	0,04	16	13,5	1	0,59	15	15
Скотч 50мм*66мм Прозрачный 40мкм	19831	10	12,58	2	15,23	7	99,07	11	0,83	12	13,5	1	11,16	11	11

По результатам таблицы 19 мы видим, что лидирующее положение в ассортименте занимает товарная позиция Бумага для печати А 4 «Paperline White GOLD». Самые низкие показатели имеет товарная позиция «Клей-карандаш 21гр».

Однако прежде чем принимать решение об исключении данного вида продукции из ассортимента, необходимо рассчитать, как изменится прибыль компании при отказе от реализации данной позиции. При этом важно, чтобы сумма выручки превышала сумму переменных затрат.

Результат деятельности компании ООО «Карандаш» представим на рисунке 4.



Рисунок 4 - Схематическое представление результата деятельности ООО «ТД «Карандаш» в период с 01.01.2016 по 30.03.2016 гг.

В рассматриваемом примере общая выручка от реализации составляет 9 537 856 руб., совокупные затраты компании равны 673 571 руб. Прибыль от реализации составляет 463 339 руб.

Посмотрим, как изменится прибыль компании при отказе от реализации товарной позиции «Клей-карандаш 21гр». В таком случае выручка компании сократится на объем выручки от реализации данного вида товара и её размер составит 9 429 130 руб. При этом так же сократятся совокупные затраты на сумму переменных затрат, необходимых для реализации данного вида продукции. Эта величина будет равна 8 349 руб.

Поскольку постоянные затраты не зависят от объема выручки, отказ от реализации товарной позиции «Клей-карандаш 21гр» не повлияет на их общую величину. Таким образом, совокупные затраты компании без реализации этой продукции составят 665 222 руб. И компания не получит убытка в ходе своей деятельности.

Как видно из таблицы 18, у всех видов продукции величина покрытия положительная. Исключение из программы реализации товарной позиции «Клей-карандаш 21гр», приведет к потерям в размере 1206 руб. Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что товарную позицию «Клей-карандаш 21гр» следует сохранить в ассортименте. Но полностью прекратить закупки этого товара и распродать оставшийся на складе товар по более низкой цене. Высвободившиеся средства следует направить на закупку нового товара, потому что если мы исключим из программы реализации эту товарную позицию, то совокупные затраты перераспределятся на другие позиции и соответственно прибыль уменьшится.

Особое внимания необходимо уделить следующим товарным позициям:

бумага ксер. А4 500л "Paperline White GOLD, скотч 50мм*66мм прозрачный 40мкм, скоросшиватель картонный пл.360 г/м, немелованный, ежедневник, синий, белый блок, черно-синяя графика, папка-файл 75мм А4 мраморная картонная разобранная черная, ручка шариковая синяя, папка-файл 75мм серая разбор., ежедневник темно-коричневый, белая бумага, 2 ляссе.

Последние имеют относительно высокий коэффициент суммы покрытия, они перспективны для наращивания объема продаж. Для увеличения объема продаж необходимо как правило дополнительное финансирование, или дополнительные затраты, что в нашем случае проблематично, так как компания оперирует большим количеством заемных средств. Следовательно, компании нужно пересмотреть ценовую политику, или предпринимать меры по снижению себестоимости. Так же есть вариант снижения объемов закупок на менее прибыльные позиции, а высвободившиеся средства вложить в товарные позиции, пользующиеся наибольшим спросом.

3.3 Разработка рекомендаций по оптимизации ассортимента

Компании необходимо ориентироваться в первую очередь на потребителя. Нельзя забывать, что любая компания достигает своих целей, прежде всего удовлетворяя покупательский спрос. Рост основных экономических показателей деятельности компании зависят от правильно формирования ассортимента товаров. Поэтому руководству компании рекомендуется закупать продукцию пользующуюся наибольшим спросом (товары группы А и в меньшей степени В) с некоторым избытком, с целью более точно определения спроса на продукцию.

Поскольку текущее положение рынка сбыта нестабильно, важно работать не только на привлечение клиентов, но и на его удержание – постепенно завоевывая его расположение. При оптимизации ассортимента необходимо учитывать не только финансовые интересы компании, но и стратегические цели. Так же необходимо сокращать запасы невостребованной продукции, а высвободившиеся оборотные средства направлять на товарные позиции, приносящие большую прибыль.

Так же необходимо учитывать, что рынок канцелярских товаров на сегодняшний день очень насыщен, за этим следует острая конкурентная борьба. И лидирующее положение будет у того, кто лучше знает свой ассортимент и

умеет сосредоточиться на его ключевых позициях. Поэтому компании следует больше уделять внимания системе управления ассортиментом. Так же необходимо постоянно пополнять ассортимент новинками, ведь в конкурентной борьбе без обновления ассортимента так же обойтись.

Относительно ценовой стратегии, компании рекомендовано придерживаться стратегии ценообразования, основанной на конкурентном анализе, при котором цены могут быть ниже рыночных, на уровне рыночных или выше их – в зависимости от расположения потребителей компании, реальных и предполагаемых различий между товарами и конкурентной средой. Так же компании необходимо больше использовать стратегию неокругленных цен, при которой у потребителя возникает больше доверия к продавцу и компании.

Так как спрос на продукцию эластичный, то есть небольшое изменение цены влияет на увеличение спроса, компании предлагается как можно чаще устанавливать скидки, акции, и широко это рекламировать. Это поможет отвлечь покупателей от конкурентов или заставить их раньше совершить планируемую покупку.

Для успешной деятельности на рынке канцелярских товаров, для укрепления конкурентоспособных качеств, стимулирования спроса и улучшения своего образа компании необходимо применять различные методы продвижения товара на рынок.

Основным, самым доступным и чаще всего используемым методом продвижения товара является реклама.

Для создания собственно имиджа и придания солидности можно изготовить фирменные сувенирные изделия: авторучки, брелки, календари и т.д., оформленные с использованием фирменной символики компании. Эти сувениры можно прилагать к продаваемой продукции в качестве небольших подарков, это еще больше расположит покупателя к компании.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3-3А11	Мандыш Анне Геннадьевне

Институт	электронного обучения	Кафедра	менеджмента
Уровень образования	бакалавриат	Направление	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шум, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Работа в складском помещении: подразумевает приемку, отгрузку, перемещение мелкого и крупногабаритного товара. 2. Оборудование для транспортировки. При приёмке груза на складе, его определяют в соответствующую товарной группе ячейку, склад имеет большую площадь, груз имеет различный объем, данная процедура производится с помощью использования машин специального назначения. 3. Постоянная работа за компьютером. Работники офиса, магазинов, и склада, все рабочие операции (постановка товара на приход, внутренние перемещения, заказы поставщикам, выписка счетов клиентам) проводят за компьютером. 4. Пожар в здании. Все здания, где проводятся работы, имеют компьютерную технику, рабочие машины специального назначения, другое специальное оборудование, это обуславливает необходимость пожарной безопасности.
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ГОСТ 12.2.003–91 ССБТ. Оборудование производственное. Общие требования безопасности. 2. ГОСТ Р 22.0.01-94. Безопасность в ЧС. Основные положения. 3. Федеральный закон от 21 декабря 1994 г. № 68-ФЗ. О защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера. 4. Руководство по социальной ответственности: международный стандарт ISO 26000:2010 (Утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии 29.11.2012 года № 1611). 5. Руководство по отчетности в области

	устойчивого развития (Sustainability Reporting Guidelines) Глобальной инициативы по отчетности GRI G4 и корпоративными стандартами социальной отчетности.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. работникам всех подразделений предоставлены безопасные условия труда; 2. стабильная выплата заработной платы соответствующей средней заработной плате в городе Томске; 3. предоставление работникам оплачиваемого больничного, ежегодное бесплатное медицинское обследование для сотрудников компании 4. совершенствование личных и профессиональных навыков персонала, для обеспечения карьерного роста и повышения качества обслуживания клиентов
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. содействие охране окружающей среде; 2. взаимодействие с местными сообществами и местной властью; 3. ответственность перед потребителями (продажа качественной продукции); 4. участие в благотворительных акциях.
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ГОСТ 12.2.049-80 ССБТ. Оборудование производственное. Общие эргономические требования. 2. Система стандартов безопасности труда. Рабочее место при выполнении работ сидя. Общие эргономические требования. 3. ГОСТ 12.2.033-78. Система стандартов безопасности труда. Рабочее место при выполнении работ стоя. Общие эргономические требования.
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Таблица 15 – Определение целей КСО на предприятии Таблица 16 – Определение стейкхолдеров программ КСО Таблица 17 – Определение элементов программы КСО Таблица 18 – Затраты мероприятия КСО Таблица 19 – Оценка эффективности мероприятий КСО</p>

	Таблица 24 – Описание рабочего места на предмет возникновения различных ситуаций
--	--

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3A11	Мандыш Анна Геннадьевна		

4 Социальная ответственность

Для компании ООО «Торговый Дом «Карандаш» по реализации канцелярских товаров, бумаги, детской игрушки и товаров для праздника подойдет Традиционная модель корпоративной социальной ответственности, так как это предполагает периодическое участие в КСО, в зависимости от существующих возможностей.

Определение целей и задач программы КСО.

Для получения социальных и экономических результатов необходима интеграция целей КСО в стратегию предприятия. В этом случае стратегическая модель КСО будет выступать как вспомогательный элемент в деятельности компании.

Таблица 15 – Определение целей КСО на предприятии

Миссия компании	Создание всех условий для наиболее полного удовлетворения спроса потребителей, стремление к предоставлению высокого уровня сервиса.	Цели КСО
Стратегия компании	<ul style="list-style-type: none">– развитие компании, совершенствование политики компании в сфере обслуживания клиентов– постоянное пополнение новыми отечественными и мировыми брендами реализуемых товаров– наиболее полное изучение потребителя продукции компании и рынка сбыта.	<ol style="list-style-type: none">1) совершенствование личных и профессиональных навыков персонала2) Качественная и продуктивная реклама товара и услуги3) Продажа потребителям только качественной продукции4) Своевременная выплата социально – значимой заработной платы, предоставление полного социального пакета.5) Ежегодное бесплатное медицинское обследование для сотрудников компании6) Поддержание конкурентоспособных цен.7) Усовершенствование качеств условий труда.8) Участие в благотворительных акциях, проведение мастер – классов.

Из перечисленных целей видно, что в зависимости от целей, программы КСО могут быть направлены либо внутрь компании (внутренняя КСО), либо за ее пределы (внешняя КСО) в зависимости от целей компании.

Из данной таблицы следует, что для компании ООО «Торговый Дом «Карандаш», поставленные цели КСО интегрируются в стратегию предприятия, что говорит о том, что цели КСО максимально близки к миссии

и стратегии компании, а следовательно это должно привести к успешному развитию предприятия и успешному проведению стратегии компании.

Определение стейкхолдеров программы КСО.

Оценка стейкхолдеров компании необходима для определения наиболее точной оценки эффективности программы корпоративной социальной ответственности. Если какая-либо группа стейкхолдеров не удовлетворена деятельностью организации, ее реакция может поставить под угрозу дальнейшее существование самой организации, следовательно, эффективность программы КСО должна удовлетворит каждую группу стейкхолдеров.

Таблица 16 – Определение стейкхолдеров программ КСО

№ п/п	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	Совершенствование личных и профессиональных навыков персонала	Персонал
2	Качественная и продуктивная реклама товара и услуги	Потребители
3	Продажа потребителям только качественной продукции	Потребители
4	Своевременная выплата социально – значимой заработной платы, предоставление полного социального пакета.	Персонал
5	Ежегодное бесплатное медицинское обследование для сотрудников компании	Персонал
6	Поддержание конкурентоспособных цен.	Потребители
7	Усовершенствование качеств условий труда.	Персонал
8	Участие в благотворительных акциях, проведение мастер – классов.	Потребители

Стейкхолдерами для компании ООО «Торговый Дом «Карандаш» будут являться потребители и персонал, так как именно перед ними предприятие будет нести социальную ответственность.

Определение элементов программы КСО.

Следующим этапом разработки программы корпоративной социальной ответственности компании определение элементов той программы. В таблице 22 предоставлены определения элементов программы КСО для компании ООО «Торговый Дом «Карандаш».

Таблица 17 – Определение элементов программы КСО

№ п/п	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	Персонал	Здравоохранение и охрана труда	1. Усовершенствование качеств условий труда. 2. Ежегодное бесплатное медицинское обследование для сотрудников компании.
2	Персонал	Права человека	1. Своевременная выплата социально – значимой заработной платы 2. предоставление полного социального пакета.
3	Персонал	Управление человеческими ресурсами	1. Совершенствование личных и профессиональных навыков персонала
4	Потребители	Удовлетворение требований потребителя	1. Качественная и продуктивная реклама товара и услуги 2. Продажа потребителям только качественной продукции 3. Поддержание конкурентоспособных цен.
5	Потребители	Корпоративная благотворительность	1. Участие в благотворительных акциях, проведение мастер – классов.

Затраты на программы КСО.

Затраты на программы КСО будут определяться по остаточному принципу и расходоваться в зависимости от их наличия. Общий бюджет программ КСО будет, определяется как процент чистой прибыли предприятия и составит около 15% в год, это приблизительно около 392 400 рублей.

Таблица 18 – Затраты мероприятия КСО

№ п/п	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Здравоохранение и охрана труда. 1) Проведение мероприятий по улучшению качеств условий работы сотрудников, замена рабочего оборудования, облегчение труда при транспортировке груза на складе, установка кондиционеров в помещении и т.д.) 2) Организовать и стабилизировать на постоянной основе ежегодное бесплатное медицинское обследование для сотрудников компании.	руб.	6 000	72 000

Продолжение таблицы 18

2	Права человека. 1) Организация и контроль выплаты заработной платы без задержек. 2) Организация и контроль ведения выплаты социально – значимой заработной платы. 3) Утвердить приказом, при приемке на работу предоставление полного социального пакета каждому сотруднику.	руб.	3 500	42 000
3	Управление человеческими ресурсами. 1) Проведение обучения сотрудников по пользованию новых программ. 2) Организация обучения сотрудников магазинов и менеджеров оптового отдела ассортименту товаров. 3) Организация обучения сотрудников магазинов и менеджеров оптового отдела умению работать с клиентами.	руб.	15 000	180 000
4	Удовлетворение требований потребителя. 1) Создание рекламных акций, привлекающих внимание потребителя. 2) Контроль закупки только качественного товара, не имеющего дефектов, брака, лишнего запаха. 3) Анализ поставщиков и конкурентов, для утверждения цен, устраивающих и продавца и покупателя.	руб.	4 200	50 400
5	Корпоративная благотворительность. 1) Организация и участие компании в благотворительных акциях. 2) Организация и проведение мастер – классов (преимущественно для детей, показ новой продукции, использование её по назначению и т.д.)	руб.	4 000	48 000
Итого:				392 400

Из таблицы видно, что большая часть денег уйдет на развитие персонала и повышение квалификации, что должно привести к повышению уровня работы сотрудников.

Ожидаемая эффективность программ КСО.

Оценка эффективности программы КСО строится на основе принципов эффективности затрат на мероприятия и ожидаемых от мероприятий результатов.

Таблица 19 – Оценка эффективности мероприятий КСО

№ п/п	Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
1	Здравоохранение и охрана труда. 1) Проведение мероприятий по улучшению качеств условий работы сотрудников, замена рабочего оборудования, облегчение труда при транспортировке груза на складе, установка кондиционеров в помещении и т.д.) 2) Организовать и стабилизировать на постоянной основе ежегодное бесплатное медицинское обследование для сотрудников компании.	72 000	Повышение производительности и труда, доверие персонала	Повышение доверия к компании со стороны имеющегося персонала, общественная привлекательность для новых работников
2	Права человека. 1) Организация и контроль выплаты заработной платы без задержек. 2) Организация и контроль ведения выплаты социально – значимой заработной платы. 3) Утвердить приказом, при приемке на работу предоставление полного социального пакета каждому сотруднику.	42 000	Снижение текучести кадров	Повышение доверия к компании со стороны имеющегося персонала, общественная привлекательность для новых работников
3	Управление человеческими ресурсами. 1) Проведение обучения сотрудников по пользованию новых программ. 2) Организация обучения сотрудников магазинов и менеджеров оптового отдела ассортименту товаров. 3) Организация обучения сотрудников магазинов и менеджеров оптового отдела умению работать с клиентами.	180 000	Повышение квалификации персонала	Повышение доверия к компании со стороны имеющегося персонала, общественная привлекательность для новых работников
4	Удовлетворение требований потребителя. 1) Создание рекламных акций, привлекающих внимание потребителя. 2) Контроль закупки только качественного товара, не имеющего дефектов, брака,	50 400	Стимулирование сбыта	Получение морального удовлетворения

Продолжение таблицы 19

	лишнего запаха. 3) Анализ поставщиков и конкурентов, для утверждения цен, устраивающих и продавца и покупателя.			
5	Корпоративная благотворительность. 1) Организация и участие компании в благотворительных акциях. 2) Организация и проведение мастер – классов (преимущественно для детей, показ новой продукции, использование её по назначению и т.д.)	48 000	Улучшение имиджа компании	Решение социальной проблемы, помощь нуждающимся

Соотношение затрат на мероприятие – эффект для компании - эффект для общества, является оптимальным и выбор мероприятия является правильным.

Вывод: корпоративная социальная ответственность – это ответственность, которую компания несет перед людьми, организациями, с которыми она взаимодействует в процессе своей деятельности. Это совокупность созданных принципов, в соответствии с которыми компания выстраивает свои бизнес – процессы, это ответственность за свою деятельность перед обществом в целом.

Корпоративная социальная ответственность – это, прежде всего философия организации предпринимательской и общественной деятельности, которых придерживаются компании, думающие не только об успешном развитии своей деятельности, но и обеспечении достойного уровня жизни своих работников, а так же о развитии общества в целом и сохранности окружающей среды для последующих поколений.

Заключение

Формирование ассортимента – это достаточно сложный экономический процесс, который направлен на приведение товарного предложения в соответствие со спросом населения по натурально – вещественному составу. Целеустремленное формирование ассортимента включая развитие потребностей общества, покупательского спроса, достижений научно – технического прогресса составляет в совокупности сущность ассортиментной политики. За её организацию и проведение, несут ответственность не только руководитель компании, но и вся маркетинговая система компании. Согласование всех способов осуществления достижения целей организации и интересов должно организовываться на основе целевых программ развития предприятия

В современном мире, ассортиментная политика должна создавать направление для таких товаров и с такими потребительскими свойствами, которые смогли бы удовлетворить специфические запросы определенных континентов потребителей. На основании этого возникает необходимость поиска и внедрения в практику новых, эффективных методов регулирования ассортимента. К таким методам относят меры по целевому развитию и управлению ассортиментом. Решение данной проблемы является важным звеном в перестройке системы управления и реализацией товаров.

Особенности формирования ассортимента для торгового предприятия мы рассмотрели на примере деятельности ООО «Торговый Дом «Карандаш».

Компания ведет деятельность 22 года. Основной вид деятельности – оптовая и розничная торговля канцелярскими товарами, бумагой, бумажной продукцией, детской игрушкой и товарами для праздника. Весь ассортимент компании разбит на группы по принципу схожести свойств.

Экономическая эффективность оптимизации ассортимента, как правило, определяется измерением её влияния на товарооборот, действия методов

управления ассортиментом реально могут принести дополнительный доход компании.

На основе показателей эффективности товарного ассортимента были сделаны следующие выводы: ассортимент обладает достаточно высокой обновляемостью, товарооборот компании с каждым годом растет. Но, несмотря на это, спрос на продукцию компании своеобразный. Это и послужило основанием для проведения внутренней оптимизации ассортимента.

Применяя методы ABC – анализа и операционного рычага, в формировании ассортимента, полученные в процессе работы данные свидетельствуют о том, что компания делает основной упор на более прибыльные позиции, а товарам, которые занимают меньшую долю в общем объеме продаж, уделяется меньше внимания. В связи с этим, руководство компании при закупке товаров не учитывает возможный спрос на продукцию. В результате оборотные средства компании «замораживаются» и на складе образуется скопление «ненужно товара».

Расчет элементов операционного рычага позволил выявить, на какие позиции можно снизить цены за счет величины покрытия постоянных затрат, то есть коэффициента маржинально дохода. В результате это может привести к увеличению объемов реализуемой продукции и перемещению некоторых позиций из одной группы в другую.

Разделение ассортимента товаров на группы, по мере их на общий результат, позволяет закупать продукцию, пользующуюся наибольшим спросом, с некоторым избытком, с целью выявления более точно определения спроса.

Продукция, которая оказалась менее доходной, сохранила своё место на складе, т.к. учитываются не только финансовые интересы компании, но и стратегические. Нельзя забывать, что любая компания достигнет своих целей, только наиболее полно удовлетворяя покупательский спрос.

В заключении необходимо отметить, что эффективность оптимизации ассортимента зависит от того, насколько часто она будет проводиться. Кроме

того, при оптимизации ассортимента, необходимо наличие жестко регламента пересмотра ассортимента. В нем должны входить следующие основные положения:

- Периодичность проведения оптимизации структуры ассортимента;
- Состав подразделения, ответственно за проведение оптимизации структуры ассортимента;
- Описание применяемой методики;
- Перечень ответственных лиц и т.д.

Так же необходимо работать над введением на рынок новых продуктов. И уже на этапе планирования нового ассортимента следует учитывать, какое влияние на деятельность компании окажет продвижение нового товара. Не менее важным пунктом является анализ текущего состояния запасов, статистика продаж, и т.д. При правильном подходе, лучше на начальной стадии уделить время анализу ситуации, чем потом тратить время и силы на исправление неправильно распределения товаров по категориям. Раскладка по количеству позиций и объему продаж в основном зависит от стратегии компании, вида бизнеса (оптовый, розничный) и ряда других факторов, и может отличаться от классического распределения 20 : 80. Но какую бы долю не занимали товары каждой категории в общем объеме продаж, главное решить, куда необходимо направить усилия, для достижения поставленных целей.

Список используемых источников

1. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. – СПб.: Питер, 2013. – 416с.:ил.
2. Балакирев С. Управление товарным ассортиментом // Современная торговля. - 2011. - N 2. - С. 330с.
3. Гордеев Д. Управление ассортиментом в современных экономических условиях // РИСК : ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2012. - № 2. - Ч. 1. - С. 630с.
4. Бузукова Е. А. Закупки и поставщики : курс управления ассортиментом в рознице. – СПб. [и др.] : Питер , 2011. - 422 с.
5. Лисовский П. Управленческие перспективы планирования ассортимента в розничной сети // Справочник экономиста. - 2012. - № 7. - С. 540.
6. Максимов С. Хиты продаж: создаем успешный ассортимент // Модный магазин. - 2012. - N 3 (92). - С. 440с.
7. Сандракова И. В. Практический подход к оценке ассортимента розничной торговой сети // Практический маркетинг. - 2012. - № 3. - С. 31-35. http://www.lib.tpu.ru/res_col.html
8. Раицкий К.А. Экономика предприятия. - М.: "ЮНИТИ", 2010.
9. Шibaков В.Г. Методика оперативного управления товарным ассортиментом предприятия на основе изучения потребительских предпочтений // Экономический анализ: теория и практика. - 2011. - № 11. - с. 32
10. Шеремет А.Д., Сейфулин Р.С. Методика финансового анализа. - М.: Финансы и статистика, 2011 – 210с.
11. Бурцева Т., Потапенко А., Воржцов С., Березина Е. Маркетинговые исследования в управлении товарным ассортиментом // Маркетинг. - 2009. - № 6. - с.410.

12. Вирабов С. А. Складское и тарное хозяйство. - М.: Изд. дом. "Дашков и Ко", 2013.
13. Котлер Ф. Основы маркетинга. М: Прогресс, 2013.
14. Швец А., Швец М. Анализ ассортиментной политики предприятия //Маркетинг. - 2014. - № 2 - с. 500.
15. С. Н. Виноградова, С. П. Гурская, О. В. Пигунова и др.. Организация коммерческой деятельности. Под общ. ред. С. Н. Виноградовой. — Мн.: Выш. шк.,- 464 с. 2014
16. Пракина Л.В. Экономический анализ предприятия / Л.В. Пракина, - М.: ЮНИТИ, 2013, 408 с.
17. Петрище Ф.А., Теоретические основы товароведения и экспертизы: Учебник для бакалавров / Ф.А. Петрище, - М.: Дашков и К, 2012 – 508 с.
18. Теплов В.И., Коммерческое товароведение: Учебник / В.И. Теплов, - М.: Дашков и К, 2013 – 696 с.
19. Товароведение непродовольственных товаров: Учебник / А.П. Ходыкин [и др.]. – М.: Дашков и К, 2011 – 541 с.
20. Ищенко А. Ассортиментная политика // Эксклюзивный маркетинг. - 2011. - №2. - С. 345.
21. Солдаткина О.В. Ассортиментная политика в управлении конкурентоспособности предприятия: автореф. дис... кандидата экономических наук: 08.00.05 / О.В. Солдаткина – СПб., 2011, 20 с.
22. Синкин А.Ю. Оптимизация ассортимента и метод номенклатурной матрицы// Менеджмент: теория и практика. - 2012. - №3. – 233с.
23. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие / Г.В. Савицкая. - 13-е изд., испр. - Мн.: Новое знание, 2012. - 704 с.
24. Минько Э.В., Основы коммерции: учебное пособие / Э.В. Минько, А.Э Минько, - М.: Юнити-Данта, 2012 – 512 с.
25. Кондрашов В.М. Управление продажами: учебное пособие / В.М. Кондрашов - М.: Юнити-Данта, 2012 – 319 с.

26. Товароведение и экспертиза товаров [Электронный ресурс]
<http://www.znaytovar.ru/>
27. Большой экономический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://big_economic_dictionary.academic.ru/
28. ИНСТИТУТ БИЗНЕС АНАЛИТИКИ [Электронный ресурс]
<http://insba.ru/articles/article/abc-analiz/>
29. Экономический портал [Электронный ресурс] <http://www.economic-s.ru/>

Приложение А
Товароборачиваемость за 2014 год

Товарные группы	Т/об. За 2014 год, руб.	Товарные запасы (руб.)					Средние товарные запасы, руб.	Скорость обращения товара, раз	Время товарного обращения, дни
		01.01.2014	01.04.2014	01.07.2014	01.10.2014	01.01.2015			
Бумага	34209455	1697605	1093937	2393229	1859295	1366565	7317380	4,68	78,07
Бумажная продукция	4215138	1457689	1448454	1551816	3386139	2393992	8322897	0,51	720,70
Бумажно-беловые школьные товары	2629865	858991	771565	4988481	1787494	1645516	8735635	0,30	1212,42
Грамоты, дипломы, благодарности	20240	51751	4 225	36611	31919	26841	172875	0,12	3117,49
Демонстрационное оборудование	726017	240375	182326	209620	258621	266768	944298	0,77	474,74
Кожгалантерея	30741	18440	173431	15141,04	44069	24053	255892	0,12	3038,31
Компьютерные аксессуары	310020	60869	115587	98105	66833	103879	362172	0,86	426,40
Наборы д/дет. творчества	156863	276941	244829	270803	218576	204646	1052080	0,15	2448,05
Новогодние игрушки	825813	576978	576978	3720607	4552206	1376554	9702081	0,09	4288,21
Осветительное оборудование	168020	204024	137715	187826	98128,62	64253	640546	0,26	1391,50
Открытки	12308	35989	30468	32671	28577,43	29682	133643	0,09	3963,18
Офисная техника и расходные материалы	1388390	381922	464806	288145	394943	704612	1670740	0,83	439,23
Офисные принадлежности	7565753	2647974	2974754	3403956	2234354	1987114	11658461	0,65	562,45
Пишущие принадлежности	5968793	2464886	4044878	5192648	2574948	2882693	14853899	0,40	908,34
Принадлежности для хранения документов	8075506	1682250	1744769	1014459	1631319	2470610	6566919	1,23	296,81
Сувенирная продукция	484426	487557	407612	347323	249943	1010733	1694583	0,29	1276,81
Товары для детских игр	2066327	3621639	5098012	5929967	5764876	6054253	21625345	0,10	3819,94
Товары для левшей	31655	50110	48870	69282,8	29163	24900	202407	0,16	2333,81
Товары для лепки	501030	253151	165310	787191	113461	59823	1331078	0,38	969,69
Товары для праздника	614273	2058690	1902740	2180618	2045275	1598182	8506959	0,07	5054,82
Товары для рисования	2574936	1067258	1224876	5360756	2216226	1873988	10243914	0,25	1452,09
Товары для спорта и активного отдыха	928868	1641532	3235165	2965855	4485484	3524043	13032845	0,07	5121,28
Товары для хобби	75402	22495	54644	216982	67187	48695	371048	0,20	1796,14
Фотопринадлежности	179963	25797	31858	62902	449519	343772	638833	0,28	1295,67
Хозяйственные товары	817289	375378	372768	351595	297754	326190	1462735	0,56	653,25
Чертежные принадлежности	346204	159513	168483	342039	117723	161931	820146	0,42	864,67
Школьные принадлежности	2209501	295622	341492	4754304	280083	463126	5764127	0,38	952,21
Итого:	77132807						138083552	0,56	653,42

Приложение Б
Товарооборачиваемость за 2015 год

Товарные группы	Т/об. За 2015 год, руб.	Товарные запасы (руб.)					Средние товарные запасы, руб.	Скорость обращения товара, раз	Время товарного обращения, дни
		01.01.2015	01.04.2015	01.07.2015	01.10.2015	01.01.2016			
Бумага	36910912	1366565	1533131	1599988	1891071	1839115	6758578	5,46	66,83
Бумажная продукция	7021191	2393992	1192591	1249438	2962560	2142623	8227105	0,85	427,69
Бумажно-беловые школьные товары	3678618	1645516	4066784	6331986	2229919	3112680	14896741	0,25	1478,09
Грамоты, дипломы, благодарности	72943	26841	28855	19958	17524	15852,67	96350	0,76	482,13
Демонстрационное оборудование	395361	266768	208794	220423	236224	234661	979143	0,40	903,95
Кожгалантерея	140999	24053	12405	6312	4536	35804	54468	2,59	141,00
Компьютерные аксессуары	517295	103879	168226	73945	49747	46102	405019	1,28	285,78
Наборы д/дет. творчества	334520	204646	129604	272262	595243	638854	1329528	0,25	1450,67
Новогодние игрушки	1137794	1376554	3037457	3064388	3857044	1268975	11589238	0,10	3717,78
Осветительное оборудование	152456	64253	67416	98180	22971	44854	261792	0,58	626,77
Открытки	43925	29682	20776	24823	20161	8622	97168	0,45	807,43
Офисная техника и расходные материалы	2118291	704612	450691	605749,9	667814	808768	2590622	0,82	446,39
Офисные принадлежности	9210302	1987114	2314294	3240452	2437754	3113590	10602332	0,87	420,17
Пишущие принадлежности	6959070	2882693	2833509	4660372	3088342	3004749	14065865	0,49	737,75
Принадлежности для хранения документов	10391078	2470610	2705661	1987106	1792917	1746447	9305583	1,12	326,87
Сувенирная продукция	210745	1010733	805853	639341	940497	1101289	3616683	0,06	6263,90
Товары для детских игр	2729803	6054253	6451605	5950887	5175628	6743856	24981144	0,11	3340,21
Товары для левшей	15743	24900	18203	11770	14946	13010	72423	0,22	1679,06
Товары для лепки	614394	59823	217461	726465	324405	171511	1362458	0,45	809,41
Товары для праздника	1004819	1598182	1314990	1095098	1273507	1885728	5658922	0,18	2055,60
Товары для рисования	2440075	1873988	2687145	3789535	1538345	1280408	10145094	0,24	1517,56
Товары для спорта и активного отдыха	1472389	3524043	3287192	1679095	4119095	3692656	13347956	0,11	3308,91
Товары для хобби	117774	48695	48991	90450	120990,5	98258	328780	0,36	1018,94
Фотопринадлежности	343197	343772	233607	242554	201153	231697	1067427	0,32	1135,24
Хозяйственные товары	1696536	326190	269211	311434	235595	287247	1199880	1,41	258,15
Чертежные принадлежности	274951	161931	320919	423001	159551	182863	1101976	0,25	1462,88
Школьные принадлежности	2090972	463126	1475135	3744648	1526821	2270108	7663751	0,27	1337,78
Итого:	92096164						151806037	0,61	601,65

Приложение В
Товарооборачиваемость ключевых групп за 2014 – 2015 гг.

Товарные группы	Т/об. За 2014 год, руб.	Товарные запасы (руб.)					Средние товарные запасы, руб.	Скорость обращения товара, раз	Время товарного обращения, дни
		01.01.2014	01.04.2014	01.07.2014	01.10.2014	01.01.2015			
Бумага	34209455	1697605	1093937	2393229	1859295	1366565	7317380	4,68	78
Бумажная продукция	4215138	1457689	1448454	1551816	3386139	2393992	8322897	0,51	720
Офисные принадлежности	7565753	2647974	2974754	3403956	2234354	1987114	11658461	0,65	562
Пишущие принадлежности	5968793	2464886	4044878	5192648	2574948	2882693	14853899	0,40	908
Принадлежности для хранения документов	8075506	1682250	1744769	1014459	1631319	2470610	6566919	1,23	296
Итого:	60034647						48719558	1,23	296

Товарные группы	Т/об. За 2015 год, руб.	Товарные запасы (руб.)					Средние товарные запасы, руб.	Скорость обращения товара, раз	Время товарного обращения, дни
		01.01.2015	01.04.2015	01.07.2015	01.10.2015	01.01.2016			
Бумага	36910912	1366565	1533131	1599988	1891071	1839115	6758578	5,46	66
Бумажная продукция	7021191	2393992	1192591	1249438	2962560	2142623	8227105	0,85	427
Офисные принадлежности	9210302	1987114	2314294	3240452	2437754	3113590	10602332	0,87	420
Пишущие принадлежности	6959070	2882693	2833509	4660372	3088342	3004749	14065865	0,49	737
Принадлежности для хранения документов	10391078	2470610	2705661	1987106	1792917	1746447	9305583	1,12	326
Итого:	70492554						48959464	1,44	253

Приложение Г

Таблица реализации групп товаров ООО «ТД «Карандаш» период с 01.01.2016 по 30.03.2016гг.

№	наименование товаров	Объем реализации, руб.	Удельный вес в объеме реализации, %
1	Бумага чертежная 610мм*860мм	27 692	0,21
2	Бумага ксер. А3 500л "BALLET PREMIER"	22 320	0,17
3	Бумага ксер. А3 500л "Paperline White Gold"	25 956	0,20
4	Бумага ксер. А3 500л "SVETOCOPY NEW"	64 426	0,49
5	Бумага ксер. А3 500л KYM LUX PREMIUM	29 464	0,22
6	Бумага ксер. А4 500л "BALLET BRILLIANT"	267 491	2,04
7	Бумага ксер. А4 500л "BALLET CLASSIC"	1 520 971	11,61
8	Бумага ксер. А4 500л "BALLET PREMIER"	496 805	3,79
9	Бумага ксер. А4 500л "Paperline White GOLD"	959 252	7,32
10	Бумага ксер. А4 500л "SVETO COPY NEW"	4 556 336	34,79
11	Бумага ксер. А4 500л "ZOOM"	39 921	0,30
12	Бумага ксер. А5 200л "Kris"	13 528	0,10
13	Бумага ксер. А5 500л "SVETO COPY NEW"	46 579	0,36
14	Бумага д/факса 210*30*12	25 158	0,19
15	Бумага писчая А3 500л	19 914	0,15
16	Бумага писчая А4 250л	23 086	0,18
17	Бумага тонир 10цв. А4/80/100л	57 980	0,44
18	Ролик термо 57*30*12	33 547	0,26
19	Ролик термо 57*40	22 266	0,17
20	Ролик термо 57*40*12	30 596	0,23
21	Пл.бокс 9*9*5 прозр.с блоком цв.бумаги	14 392	0,11
22	Бумага д/зап.9*9*4.5см	16 102	0,12
23	Бумага д/зап.9*9*9см.	42 437	0,32
24	Книга учета 96л А4 кл.	41 501	0,32
25	Вкладыш для трудовой книжки	22 817	0,17
26	Трудовая книжка	16 748	0,13
27	Ежедневник, синий, белый блок, черно-синяя графика	99 777	0,76
28	Ежедневник, синий	54 100	0,41
29	Ежедневник красный, белая бумага, 2 ляссе	23 492	0,18
30	Ежедневник темно-коричневый, белая бумага, 2 ляссе	111 400	0,85
31	Ежедневник темно-синий, белая бумага, 2 ляссе	52 696	0,40
32	Ежедневник светло-корич., крем.бумага золот.срез., 2 ляссе	14 834	0,11
33	Планинг 298x140мм., синий	62 064	0,47
34	Планинг 298x140мм, синий	44 326	0,34
35	Календарь 2016 "Водопад в лесу" настен.квартальн.трехблочный	16 857	0,13
36	Календарь 2016 "Горная долина" настен.квартальн.трехблочный	18 831	0,14
37	Календарь 2016 "Осень в горах" настен.квартальн.трехблочный	17 193	0,13
38	Календарь 2016 настол.перек. А6ф с праздниками	30 374	0,23
39	Календарь 2016 настол.перек. А6ф с символикой	29 041	0,22
40	Кл.закладки пласт.12*45мм 5цв*25л (125л)	40 246	0,31
41	Кл.бумага 75*75мм 100л желтая д/заметок	12 649	0,10
42	Конверт БЕЛЫЙ (С4 324*229мм) силикон	22 337	0,17
43	Конверт БЕЛЫЙ (С4 324*229мм) прав.окно, силикон	14 731	0,11
44	Конверт КУДА-КОМУ (С4 324*229мм) силикон	21 851	0,17
45	Конверт БЕЛЫЙ (С5 162*229мм) силикон	56 339	0,43
46	Конверт КУДА-КОМУ (С6 114*162мм) силикон	16 506	0,13
47	Конверт ЕВРО (110*220) прав/окно, силикон	122 159	0,93
48	Альбом д/рисования 40л А4	13 163	0,10
49	Тетрадь 80л кл	13 037	0,10
50	Тетрадь 18л кл	12 955	0,10

Продолжение приложения Г

51	Тетрадь 24л кл А5	12 642	0,10
52	Доска белая офис.1000*2000 мм магн.-марк	238 360	1,82
53	Доска белая офис.1000*3000 мм магн.-марк	71 470	0,55
54	Доска магнитно-маркерная белая 900х1200 мм	26 503	0,20
55	Доска-флипчарт магнитно-маркерная на треноге, 600х900 мм	21 140	0,16
56	Бедж 60*90мм на синем шнурке 1065	13 526	0,10
57	Дырокол 70листов черн.	14 828	0,11
58	Дырокол метал. с лин. 45 листов черный	22 716	0,17
59	Зажим д/бумаг 41мм черн., 12шт	37 899	0,29
60	Зажим д/бумаг 51мм черн., 12шт	15 851	0,12
61	Клей ПВА 85гр	13 420	0,10
62	Клей-карандаш 15гр	45 308	0,35
63	Клей-карандаш 15гр.	17 964	0,14
64	Клей-карандаш 20гр.	20 624	0,16
65	Клей-карандаш 21гр	108 725	0,83
66	Скотч 50мм*10м двустор. матовый	24 334	0,19
67	Скотч 50мм*25м двустор. матовый	15 322	0,12
68	Скотч 19мм*28м канц.прозр.	13 636	0,10
69	Скотч 48мм*66м Прозрачный 45мкм 600	35 019	0,27
70	Скотч 50мм*66м Коричневый 40мкм	12 577	0,10
71	Скотч 50мм*66м Прозрачный 40мкм	90 831	0,69
72	Скотч 50мм*66м Прозрачный 50мкм	16 034	0,12
73	Корр.жидкость 20мл 5 с кист.	48 099	0,37
74	Корр.жидкость 20мл -20 с кист.	124 636	0,95
75	Корректирующая жидкость, 20мл., спирт.основа	16 799	0,13
76	Лоток д/бумаг вертикальный 3-секц.черный сборн.	16 139	0,12
77	Набор наст. 13 предм. черн	22 160	0,17
78	Подкладка на стол черная с проз.лист.53*68	30 333	0,23
79	Ножницы 165мм	31 746	0,24
80	Ножницы 18см 50014 черн.	12 732	0,10
81	Скобы №10 1000шт в карт.кор.	39 522	0,30
82	Скобы №24/6 1000 шт в карт.кор.	24 468	0,19
83	Скрепки 28мм оцинков. 100шт в карт.кор.	17 464	0,13
84	Скрепки 50мм гофрир. оцинков. 50шт в карт.кор.	17 880	0,14
85	Степлер №10 12л, метал., со встроенным антистеплером серый	28 526	0,22
86	Степлер 24/6*26/6 25л пластик.,синий в карт.короб.	27 770	0,21
87	Точилка 1 отв. с контейнером, круглая, пластик, ассорти	12 647	0,10
88	Штемпельная краска 28мл синяя	34 136	0,26
89	Маркер д/белой доски черный	26 028	0,20
90	Маркер д/белой доски голубой	23 522	0,18
91	Маркер перм. ОНР черн.	76 798	0,59
92	Маркер перм. черный.	29 495	0,23
93	Маркер перм. черный	17 091	0,13
94	Маркер PAINT белый	13 413	0,10
95	Маркер перманентный белый 3.9 мм	17 381	0,13
96	Ручка гел. ГЕЛЕВАЯ 0.5 ММ, СИНЯЯ	13 734	0,10
97	Ручка гел. 0,5мм синяя	12 809	0,10
98	Ручка гел (0,5) син.	35 460	0,27
99	Ручка гел. 0,5мм черная	16 179	0,12
100	Ручка шар. 0.5 ММ, синяя, ассорти	20 378	0,16
101	Ручка шар. 0,7мм синяя	18 560	0,14
102	Ручка шар (1.0) син.	22 355	0,17
103	Ручка шар (0,5) син.	19 523	0,15
104	Ручка шар (0,6) син.	66 058	0,50
105	Ручка шар (0,6) син.	12 655	0,10
106	Ручка шар. син.	107 291	0,82
107	Ручка шар. син.рез.упор 0.5мм	18 964	0,14
108	Ручка шар. 0.6 синяя	63 479	0,48
109	Ручка шар. (0.7) синяя	17 675	0,13

Продолжение приложения Г

110	Стержень шар. (0,6) синий	13 037	0,10
111	Стержень шарик.син.135мм, толщ.линии 0,3мм	13 368	0,10
112	Обложка д/паспорта пвх гориз.бордо	13 516	0,10
113	Папка арх. с зав.син.А4 75мм	13 762	0,11
114	Папка арх. с зав.зелен.А4 75мм	53 775	0,41
115	Папка архивная с зав белая А4 100мм	36 164	0,28
116	Папка-бокс бумвинил 15 см с зав.	154 087	1,18
117	Папка-дело картонная немелованная пл.360 г/м	23 628	0,18
118	Скоросшиватель картонный пл.260 г/м, немелованный	30 567	0,23
119	Скоросшиватель картонный пл.360 г/м, мелованный	32 932	0,25
120	Скоросшиватель картонный пл.360 г/м, немелованный	124 871	0,95
121	Папка подвес.А4 картон.красная	28 335	0,22
122	Папка-файл 50мм А4 мраморная картонная разобранная черная	60 490	0,46
123	Папка-файл 50мм мрам.зеленая.разборная.	12 694	0,10
124	Папка-файл 50мм РР синяя разбор.	28 907	0,22
125	Папка-файл 50мм РР черная разбор.	32 813	0,25
126	Папка-файл 50мм черный мрамор, разбор.	19 594	0,15
127	Папка-файл 70мм зеленая разбор. S-686	16 671	0,13
128	Папка-файл 70мм мрам.синяя.разборная.	18 964	0,14
129	Папка-файл 70мм мрам.черная.разборная.	22 381	0,17
130	Папка-файл 70мм серый разбор.	13 742	0,10
131	Папка-файл 70мм синий разборный	42 583	0,33
132	Папка-файл 75мм А4 РР разобранная синяя	28 376	0,22
133	Папка-файл 75мм. А4 мрам. разбор. черная	46 162	0,35
134	Папка-файл 75мм мрам.серая разбор.	112 369	0,86
135	Папка-файл 75мм РР серая разбор.	18 628	0,14
136	Папка-файл 75мм А4 мраморная картонная разобранная черная	120 781	0,92
137	Разделитель индексный по дням (1-31)	16 119	0,12
138	Набор перфофайлов А4 0,035мм глянец. 100шт/уп	221 705	1,69
139	Набор перфофайлов А4 0,040мм 100 шт/уп	60 957	0,47
140	Набор перфофайлов А4 30мкм 100 шт/уп,	53 633	0,41
141	Карандаши 12цв В, трехгранные, карт.кор.	25 356	0,19
142	Карандаши 12цв в карт.кор.	17 237	0,13
143	Кисть белка кр №12	22 136	0,17
144	Кисть белка кр №14	26 222	0,20
145	Кисть белка кр.№10	15 746	0,12
146	Кисть щетина пл.кор. ручка №24	14 310	0,11
147	Гуашь 12цв (20см3)	30 027	0,23
148	Краски 12цв акварельные пластик.уп.	13 507	0,10
149	Фломастеры 12цв. смываемые, в картон.футляре	12 681	0,10
150	Фломастеры 12цв. блист.	32 456	0,25
	ИТОГО:	13 096 234	100

Приложение Д
Таблица разделения реализованных товаров на группы А, В, С

№	группа товаров	Объем реализации, руб.	Доля, %	Доля с нарастающим итогом, %	группа
1	Бумага ксер. А4 500л "SVETO COPY NEW"	4 556 336	34,79	34,79	А
2	Бумага ксер. А4 500л "BALLET CLASSIC"	1 520 971	11,61	46,41	А
3	Бумага ксер. А4 500л "Paperline White GOLD"	959 252	7,32	53,73	А
4	Бумага ксер. А4 500л "BALLET PREMIER"	496 805	3,79	57,52	А
5	Бумага ксер. А4 500л "BALLET BRILLIANT"	267 491	2,04	59,57	А
6	Доска белая офис.1000*2000 мм магн.-марк	238 360	1,82	61,39	А
7	Набор перфофайлов А4 0,035мм глянец. 100шт/уп	221 705	1,69	63,08	А
8	Папка-бокс бумвинил 15 см с зав.	154 087	1,18	64,26	А
9	Скоросшиватель картонный пл.360 г/м, немелованный	124 871	0,95	65,21	А
10	Корр.жидкость 20мл 20 с кист.	124 636	0,95	66,16	А
11	Конверт ЕВРО (110*220) прав/окно, силикон	122 159	0,93	67,09	А
12	Папка-файл 75мм А4 мраморная картонная разобранная черная	120 781	0,92	68,02	А
13	Папка-файл 75мм мрам.серая разбор.	112 369	0,86	68,87	А
14	Ежедневник темно-коричневый, белая бумага, 2 ляссе	111 400	0,85	69,72	А
15	Клей-карандаш 21гр	108 725	0,83	70,55	А
16	Ручка шар. син.	107 291	0,82	71,37	А
17	Ежедневник, синий, белый блок, черно-синяя графика	99 777	0,76	72,14	А
18	Скотч 50мм*66м Прозрачный 40мкм	90 831	0,69	72,83	А
19	Маркер перм. ОНР черн.	76 798	0,59	73,42	В
20	Доска белая офис.1000*3000 мм магн.-марк	71 470	0,55	73,96	В
21	Ручка шар. (0,6) син.	66 058	0,50	74,47	В
22	Бумага ксер. А3 500л "SVETOCOPY NEW"	64 426	0,49	74,96	В
23	Ручка шар. 0.6 синяя	63 479	0,48	75,44	В
24	Планинг 298x140мм., синий	62 064	0,47	75,92	В
25	Набор перфофайлов А4 0,040мм 100 шт/уп	60 957	0,47	76,38	В
26	Папка-файл 50мм А4 мраморная картонная разобранная	60 490	0,46	76,84	В
27	Бумага тонир 10цв. А4/80/100л,	57 980	0,44	77,29	В
28	Конверт БЕЛЫЙ (С5 162*229мм) силикон	56 339	0,43	77,72	В
29	Ежедневник, синий	54 100	0,41	78,13	В
30	Папка арх. с зав.зелен.А4 75мм	53 775	0,41	78,54	В
31	Набор перфофайлов А4 30мкм 100 шт/уп,	53 633	0,41	78,95	В
32	Ежедневник темно-синий, белая бумага, 2 ляссе	52 696	0,40	79,35	В
33	Корр.жидкость 20мл 5 с кист.	48 099	0,37	79,72	В
34	Бумага ксер. А5 500л "SVETO COPY NEW"	46 579	0,36	80,07	В
35	Папка-файл 75мм А4 мрам. разбор. черная	46 162	0,35	80,43	В
36	Клей-карандаш 15гр	45 308	0,35	80,77	В
37	Планинг 298x140мм, синий	44 326	0,34	81,11	В
38	Папка-файл 70мм синий разборный	42 583	0,33	81,44	В
39	Бумага д/зап.9*9*9см	42 437	0,32	81,76	В
40	Книга учета 96л А4 кл. офсет/обл.бумвин., скреп.	41 501	0,32	82,08	В
41	Кл.закладки пласт.12*45мм 5цв*25л (125л)	40 246	0,31	82,39	В
42	Бумага ксер. А4 500л "ZOOM"	39 921	0,30	82,69	С
43	Скобы №10 1000шт в карт.кор.	39 522	0,30	82,99	С
44	Зажим д/бумаг 41мм черн., 12шт	37 899	0,29	83,28	С
45	Папка архивная с зав белая А4 100мм	36 164	0,28	83,56	С
46	Ручка гел (0,5) син.	35 460	0,27	83,83	С
47	Скотч 48мм*66м Прозрачный 45мкм 600	35 019	0,27	84,10	С
48	Штемпельная краска 28мл синяя 7011с	34 136	0,26	84,36	С
49	Ролик термо 57*30*12	33 547	0,26	84,61	С
50	Скоросшиватель картонный пл.360 г/м, мелованный	32 932	0,25	84,86	С

Продолжение приложения Д

51	Папка-файл 50мм РР черная разбор.	32 813	0,25	85,11	С
52	Фломастеры 12цв. блист.	32 456	0,25	85,36	С
53	Ножницы 165мм	31 746	0,24	85,60	С
54	Ролик термо 57*40*12	30 596	0,23	85,84	С
55	Скоросшиватель картонный пл.260 г/м, немелованный	30 567	0,23	86,07	С
56	Календарь 2016 настол.перек. А6ф с праздниками	30 374	0,23	86,30	С
57	Подкладка на стол черная с проз.лист.53*68	30 333	0,23	86,54	С
58	Гуашь 12цв (20см3)	30 027	0,23	86,76	С
59	Маркер перм. черный уст.к высух.	29 495	0,23	86,99	С
60	Бумага ксер. А3 500л КУМ LUX PREMIUM	29 464	0,22	87,21	С
61	Календарь 2016 настол.перек. А6ф с символикой	29 041	0,22	87,44	С
62	Папка-файл 50мм РР синяя разбор.	28 907	0,22	87,66	С
63	Степлер №10 12л, метал., со встроенным антистеплером серый	28 526	0,22	87,88	С
64	Папка-файл 75мм А4 РР разобранная синяя	28 376	0,22	88,09	С
65	Папка подвес.А4 405*365мм картон.красная	28 335	0,22	88,31	С
66	Степлер 24/6*26/6 25л пластик.,синий в карт.короб.	27 770	0,21	88,52	С
67	Бумага чертежная 610мм*860мм	27 692	0,21	88,73	С
68	Доска магнитно-маркерная белая 900х1200 мм	26 503	0,20	88,93	С
69	Кисть белка кр №14	26 222	0,20	89,13	С
70	Маркер д/белой доски черный	26 028	0,20	89,33	С
71	Бумага ксер. А3 500л "Paperline White Gold"	25 956	0,20	89,53	С
72	Карандаши 12цв. В, трехгранные, карт.кор.	25 356	0,19	89,72	С
73	Бумага д/факса 210*30*12	25 158	0,19	89,92	С
74	Скобы №24/6 1000 шт в карт.кор.	24 468	0,19	90,10	С
75	Скотч 50мм*10м двустор. матовый	24 334	0,19	90,29	С
76	Папка-дело картонная немелованная пл.360 г/м	23 628	0,18	90,47	С
77	Маркер д/белой доски голубой	23 522	0,18	90,65	С
78	Ежедневник красный, белая бумага, 2 ляссе	23 492	0,18	90,83	С
79	Бумага писчая А4 250л	23 086	0,18	91,01	С
80	Вкладыш для трудовой книжки	22 817	0,17	91,18	С
81	Дырокол метал. с лин. 45 листов черный в кар. кор	22 716	0,17	91,35	С
82	Папка-файл 70мм мрам.черная.разборная.	22 381	0,17	91,52	С
83	Ручка шар (1.0) син.	22 355	0,17	91,69	С
84	Конверт БЕЛЫЙ (С4 324*229мм) силикон	22 337	0,17	91,87	С
85	Бумага ксер. А3 500л "BALLET PREMIER"	22 320	0,17	92,04	С
86	Ролик термо 57*40	22 266	0,17	92,21	С
87	Набор наст 13 предм. черн	22 160	0,17	92,37	С
88	Кисть белка кр №12	22 136	0,17	92,54	С
89	Конверт КУДА-КОМУ (С4 324*229мм) силикон	21 851	0,17	92,71	С
90	Доска-флипчарт магнитно-маркерная на треноге, , 600х900 мм	21 140	0,16	92,87	С
91	Клей-карандаш 20гр.	20 624	0,16	93,03	С
92	Ручка шар. 0.5 ММ, синяя, ассорти	20 378	0,16	93,19	С
93	Бумага писчая А3 500л 65г/м	19 914	0,15	93,34	С
94	Папка-файл 50мм черный мрамор, разбор.	19 594	0,15	93,49	С
95	Ручка шар (0,5) син.	19 523	0,15	93,64	С
96	Ручка шар. син.рез.упор 0.5мм	18 964	0,14	93,78	С
97	Папка-файл 70мм мрам.синяя.разборная.	18 964	0,14	93,93	С
98	Календарь 2016 "Горная долина" настен.квартальн.трехблочный	18 831	0,14	94,07	С
99	Папка-файл 75мм РР серая разбор.	18 628	0,14	94,21	С
100	Ручка шар. 0,7мм синяя	18 560	0,14	94,35	С
101	Клей-карандаш 15гр.	17 964	0,14	94,49	С
102	Скрепки 50мм гофрир. оцинков. 50шт в карт.кор.	17 880	0,14	94,63	С
103	Ручка шар. (0.7) синяя	17 675	0,13	94,76	С
104	Скрепки 28мм оцинков. 100шт в карт.кор.	17 464	0,13	94,90	С
105	Маркер перманентный White белый 3.9 мм	17 381	0,13	95,03	С

Продолжение приложения Д

106	Карандаши 12цв в карт.кор.	17 237	0,13	95,16	С
107	Календарь 2016 "Осень в горах" настен.квартальн.трехблочный	17 193	0,13	95,29	С
108	Маркер перм.8576 0112 черный	17 091	0,13	95,42	С
109	Календарь 2016 "Водопад в лесу" настен.квартальн.трехблочный	16 857	0,13	95,55	С
110	Корректирующая жидкость, 20мл., спирт.основа	16 799	0,13	95,68	С
111	Трудовая книжка тв.обл.	16 748	0,13	95,81	С
112	Папка-файл 70мм зеленая разбор.S-686	16 671	0,13	95,93	С
113	Конверт КУДА-КОМУ (С6 114*162мм) силикон	16 506	0,13	96,06	С
114	Ручка гел. 0,5мм черная	16 179	0,12	96,18	С
115	Лоток д/бумаг вертикальный 3-секц.черный сборн.	16 139	0,12	96,31	С
116	Разделитель индексный по дням (1-31)	16 119	0,12	96,43	С
117	Бумага д/зап.9*9*4.5см 2-бцв.	16 102	0,12	96,55	С
118	Скотч 50мм*66мм Прозрачный 50мкм	16 034	0,12	96,67	С
119	Зажим д/бумаг 51мм черн., 12шт	15 851	0,12	96,80	С
120	Кисть белка кр.№10	15 746	0,12	96,92	С
121	Скотч 50мм*25м двустор. матовый	15 322	0,12	97,03	С
122	Ежедневник светло-корич., крем.бумага золот.срез., 2 ляссе	14 834	0,11	97,15	С
123	Дырокол 70листов черн.	14 828	0,11	97,26	С
124	Конверт БЕЛЫЙ (С4 324*229мм) прав.окно, силикон	14 731	0,11	97,37	С
125	Пл.бокс 9*9*5 прозр.с блоком цв.бумаги	14 392	0,11	97,48	С
126	Кисть щетина пл.кор. ручка №24	14 310	0,11	97,59	С
127	Папка арх.АС-1 №1 с зав.син.А4 75мм	13 762	0,11	97,70	С
128	Папка-файл 70мм серый разбор. "Стандарт"	13 742	0,10	97,80	С
129	Ручка гел. ГЕЛЕВАЯ 0.5 ММ, СИНЯЯ	13 734	0,10	97,91	С
130	Скотч 19мм*28м канц.прозр.	13 636	0,10	98,01	С
131	Бумага ксер. А5 200л "Kris",80г/м2, 100-150%белизна	13 528	0,10	98,11	С
132	Бедж 60*90мм вертик. ДПС на синем шнурке 1065	13 526	0,10	98,22	С
133	Обложка д/паспорта пвх гориз.бордо	13 516	0,10	98,32	С
134	Краски 12цв акварельные пластик.уп.	13 507	0,10	98,42	С
135	Клей ПВА 85гр с дозатором	13 420	0,10	98,53	С
136	Маркер PAINT белый	13 413	0,10	98,63	С
137	Стержень шарик.син.135мм, толщ.линии 0,3мм, 808	13 368	0,10	98,73	С
138	Альбом д/рисования 40л А4	13 163	0,10	98,83	С
139	Тетрадь 80л кл твин УФ, конгрев	13 037	0,10	98,93	С
140	Стержень шар. (0,6) синий	13 037	0,10	99,03	С
141	Тетрадь 18л кл (с табл. умнож.)	12 955	0,10	99,13	С
142	Ручка гел. 0,5мм синяя	12 809	0,10	99,23	С
143	Ножницы 18см черн.	12 732	0,10	99,32	С
144	Папка-файл 50мм мрам.зеленая.разборная.	12 694	0,10	99,42	С
145	Фломастеры 12цв. смываемые, в картон.футляре 845420	12 681	0,10	99,52	С
146	Ручка шар (0,6) син.	12 655	0,10	99,61	С
147	Кл.бумага 75*75мм 100л желтая д/заметок	12 649	0,10	99,71	С
148	Точилка 1 отв. с контейнером, круглая, пластик, ассорти	12 647	0,10	99,81	С
149	Тетрадь 24л кл А5	12 642	0,10	99,90	С
150	Скотч 50мм*66мм Коричневый 40мкм	12 577	0,10	100,00	С